

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้ศึกษาขอเสนอตามลำดับดังนี้ ความหมายของผู้นำ คุณลักษณะผู้นำที่ดี บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดของ เบนนิส และบานัส (Bennis & Banus) แนวคิดของโรเบิร์ต (Robert) ความเป็นมาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ

เมื่อไรก็ตามที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งความเป็นผู้นำ ผู้ตามจะต้องเกิดขึ้น มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะซึ่งเป็นความจำเป็นและความสำคัญต่อการดำรงไว้ซึ่งสถานะของสังคม โดยมีระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นกติกาของความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน เมื่อเป็นเช่นนี้สังคมจึงต้องมีผู้นำ เพื่อคอยชักจูงให้หมู่คนในสังคมประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อความเรียบร้อยของสังคม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความ " ผู้นำ " ไว้มากมายในลักษณะต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้

บุญช่วย ศิริเกษ (2540, หน้า 184) ได้กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมตามได้ในทุกกรณี ไม่ว่าจะผ่านทางความคิดหรือการปฏิบัติก็ตาม

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 1) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่จะมาประสาน ช่วยให้เห็นทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีที่สุดสุดท้ายที่ดั่งงาม

เคนหวัง บุญเทศ (2544, หน้า16) ได้สรุปความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กลุ่มยอมรับในอิทธิพลเหนือจิตใจให้เป็นหัวหน้าเพื่อทำหน้าที่บริหารอำนวยความสะดวกและประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่อำนาจบารมีในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นเครื่องมือก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ในการดำเนินภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความพอใจ

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้ง แต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่ โดยเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ และใช้อำนาจหน้าที่ อิทธิพลและใช้ศิลปะชักจูงใจทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งความเต็มใจที่กล่าวถึง หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้งมีความเชื่อมั่น ในการที่จะใช้ประสบการณ์ และความสามารถที่ตนเองมีอยู่ปฏิบัติให้กับงานด้วย

สรินทรรัตน์ มุสิกการยกุล (2548, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและการสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มและสามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2543) มีความคิดเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะ 3 ประการซึ่งเรียกว่า “ไตรภูมิ” คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารเฉลี่ยฉลาดและมีไหวพริบ สามารถปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ
2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดี มีธรรมประจำใจ และมีความยุติธรรม
3. ภูมิฐาน ได้แก่ การมีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีรู้จักกาลเทศะ

จากนิยามและความหมายของคำว่า ผู้นำ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษาสรุปความหมายของคำว่า ผู้นำ ดังนี้ ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ โดยการใช้ศิลปะและความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการบริหารงานคือ การชี้แนะ การสั่งการและการช่วยเหลือให้กลุ่มคนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จจนได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ การให้ความเคารพนับถือตลอดจนความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจความรับผิดชอบที่สูง และยังเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญในด้านการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง กล้าหาญ กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ และเป็นนักติดต่อประสานงานที่ดีมีความสามารถโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจในการคิดและการทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

การบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายอย่างจึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งลักษณะของผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดีไว้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 200-204) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเท่าใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) คือการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่ง คิดสิ่งนั้นเป็นคนแรก จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างต้อง"คิดก่อนทำ" เสมอ
3. ความกล้าหาญ (Courage) คือลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมการกลัวได้ เพราะว่า ผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถเผชิญต่องานการต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่างโดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใดๆ
4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันทีเมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วและสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน
5. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่กันได้

6. ความยุติธรรม (Justice) คือการปฏิบัติให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรม ที่กล่าวถึงนี้คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง

7. ท่าทาง (Bearing) คือการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้นำจะต้องระมัดระวังให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำ ที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะ อดทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผล สำเร็จ

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์ แห่งตน คนที่ไม่เห็นแก่ตัวย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้เพราะจะทำให้สามารถคุ้มครองรักษาและให้สิทธิ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ทำอะไรทันทีทันควันและมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่าไม่เป็นคนใจลอยหรือ หลับใน

12. ดุลยพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาในสิ่งต่างๆ หรือเหตุ ต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ สรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงอันเฉียบแหลม ได้

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหองและไม่มี ความภูมิใจ ในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอย่างนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเป็นลักษณะที่สำคัญอย่าง หนึ่ง ที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่นๆ ให้อยู่ ในขอบเขตที่พึงามอีกด้วย

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือคุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของ มนุษยชาติ คือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปรานี ความกรุณา ความสงสารและความเห็นอก เห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ส่วนรวมอันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่ร่วมกัน

ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่เรื่องของทุกขุสขุตลอดจนความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ ภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงสุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้วเขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา

16. การสังคมนิยม (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องการจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันได้

17. การบังคับตัวเอง (Self Control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์เพื่อไม่ให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักจะตกเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 49-50) กล่าวว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ สามารถตัดสินใจสั่งการ วางแผน มีทักษะในการทำงานด้านต่างๆ
2. สถิติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล
3. มีเหตุผล สามารถแยกผิดถูกได้
4. มีความสามารถในการวินิจฉัย เป็นการรู้จักคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้ถูกต้อง
5. จดจำได้โดยเฉพาะเรื่องลูกน้องหรือจำเรื่องราวต่างๆ ที่เคยให้สัญญาไว้
6. มีความรอบรู้ เป็นการเฝ้าหาความรู้อย่างกว้างขวางและรู้จักแยกแยะปัญหามาวิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ เพื่อหุตาสว่างกว้างขวาง เป็นการศึกษาหาความรู้
7. ยืดหยุ่น เป็นการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ไม่ถือตัวเป็นหลัก
8. มีมนุษยสัมพันธ์สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ด้วยการรู้จักเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น รวมทั้งต้องใจกว้างไม่เข้าข้างตนเอง
9. มีแรงจูงใจค่อนข้างสูง ทำอะไรได้ดีมีประสิทธิผลและเป็นประโยชน์
10. เชื่อมั่นในตนเองไม่ลังเลแต่ก็ไม่ใช่ประเภทไม่ฟังความคิดเห็นของใคร
11. มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ปัญหาตามสภาวะและโอกาสอย่างได้ผล
12. มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดโกง
13. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง โดยให้ความเป็นธรรมกับทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติ

14. มีการสอนงานให้บุคคลอื่นได้ เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ของตนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

15. เป็นนักฟังที่ดี เพื่อรับข้อมูลจากผู้อื่น
16. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ดียิ่งขึ้นไป
17. เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือเลื่อมใส ศรัทธา จากทั้งตนเองและผู้อื่น
18. มีวินัย เคารพกฎเกณฑ์และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
19. มีความทะเยอทะยานและมีแรงบันดาลใจสูง

Barnard (1997, p. 87, อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ บุณฑริก 2541, หน้า 25) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ

1. เป็นคนที่มีความริเริ่มและมีชีวิตชีวา
2. เป็นคนที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว
3. มีความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้
4. มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่มากกว่าผู้อื่น
5. มีความฉลาดรอบรู้ ทันต่อเหตุการณ์ และปฏิภาณไหวพริบดี
6. มีความทรงจำดี
7. เป็นผู้มีความสามารถในการรับรู้เรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ทองใบ สูดขารี (2544, หน้า 42) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ว่ามีองค์ประกอบดังนี้

1. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้
2. มีความจับไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม
3. เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานและมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ
4. ทำงานในเชิงรุก
5. เป็นผู้ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้
6. มีความสามารถในการตัดสินใจ
7. เป็นผู้ที่เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
8. มีความสามารถในการครอบงำผู้อื่น
9. เป็นผู้ที่มีพลังสูง
10. เป็นผู้ที่ยืนหยัดในการทำงาน
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

12. อดทนต่อแรงกดดัน

13. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 69) กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่าง ประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี และประกอบด้วยความสามารถเชิงจินตนาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์ มีวิจากรณญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตามหลายด้าน เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะองค์กร บุคลิกภาพ ความกล้าหาญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้

6. เป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติภารกิจได้อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

7. ผู้นำต้องมีอำนาจ อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะชนะ คู่ต่อสู้หรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยดุขฎิอำนาจ อาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2545, หน้า 40) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีว่าควรมีลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity)

2. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision)

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

4. การประสบผลสำเร็จ (Achievement)

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

6. การเข้าไปมีส่วนร่วม (Participation)

7. การมีตำแหน่งทางสังคม (Status)

8. การรู้และเข้าใจสถานการณ์ (Situation)

9. การมีความกล้าหาญ (Courage)

10. การมีคุณธรรม (High Moral integrity)
11. การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
12. การมีพลังก่อให้เกิดศรัทธา (Ability to Motivate Others)
13. การปรับปรุงงานเป็นระบบ (Project Orientation)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 257-258) ได้กล่าวถึง Keith Devis ที่สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่ดีที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) อันหมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยู่ยากซับซ้อน รวมถึงตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (Perceive) ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องทั่วไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ทั้งมีกิจกรรมต่างๆ มากมาย ผู้นำต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเคารพตนเองอย่างพอสมควร

3. มีการจูงใจภายในตนเอง และมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ ผู้นำมักจะตอบสนองแรงจูงใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจับต้องไม่ได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพากับบุคคลอื่นอันได้แก่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

Hoy and Miskel (2001, pp. 396-397) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมั่นใจในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม
2. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ได้แก่ มีแรงขับในการทำงานและมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและมีความต้องการในอำนาจ

3. คุณลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอดและทักษะทางการบริหาร

จากการศึกษาลักษณะผู้นำที่ดีที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าลักษณะเด่นที่ผู้นำหรือลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นควรมี หรือควรเป็น คือ ผู้นำต้องเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้การยอมรับในทุกด้าน โดยที่ผู้นำต้องแสดงความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและผู้นำต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการนำพาองค์การของตนเองมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยสมาชิกทุกคนในองค์การได้มีส่วนร่วมในผลแห่งความสำเร็จนั้น

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำองค์การทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการบริหารสถานศึกษาที่ดี สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ในหลายทัศนะ นำเสนอได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540, หน้า 31-32) ได้เสนอบทบาทที่สำคัญในการบริหารงานรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาทดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst)
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner)
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker)
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer)
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager)
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator)
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator)
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager)
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager)
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager)
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager)

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager)

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager)

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser)

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relation)

17. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head)

ทองใบ สุธาจารย์ (2544, หน้า 16-17) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. การนิเทศ (Supervising)
2. การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and Organizing)
3. การตัดสินใจ (Decision Making)
4. การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Monitoring Indicators)
5. การควบคุม (Controlling)
6. การเป็นตัวแทนขององค์การ (Representing)
7. การประสานงาน (Coordination)
8. การให้คำปรึกษา (Counseling)
9. การบริหาร (Administering)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 16) ได้สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ

(Leadership Role) ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. เป็นผู้สอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สร้างทีมงาน (Team Builder)
6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. เป็นผู้นำประกอบการ (Entrepreneur)

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2545, หน้า 10) ได้สรุปหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน

4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)

7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor Reward Punishment)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scrape Goat)

รัตน ปันธิวิไล (2547, หน้า 18) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership)

หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจ เขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interactive Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม ด้วยเครื่องมือที่ดีมีประสิทธิภาพ

Knezavich (1984, pp. 17-18) ได้เสนอว่าผู้นำควรมีบทบาทในการที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนดทิศทาง วางนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา มีความรู้ และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการและการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีทักษะกระบวนการกลุ่มและปฏิบัติตาม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่างๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไรและต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้นเป็นอย่างดี
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ออกแบบกำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสถานศึกษาให้ดีขึ้นและรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในและภายนอก เป็นผู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร สามารถประสานงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและสามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งเพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหามีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ไขปัญหาได้
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีการบริหารไปใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบการเรียนรู้อย่างแท้จริง และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีและการพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ คุรุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทการเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทการเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้และเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการที่หลากหลาย

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ เพื่อแสดงบทบาทนี้

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถแสดงบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการ ทั้งหน้าที่ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือต่อหน่วยงาน ทั้งยังต้องมีบทบาทเป็นนักวางนโยบายหรือวางแผน เป็นผู้ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้บริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ติดตามประเมินผล ตลอดจนเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับแล้วว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและได้มีการศึกษามาเป็นเวลานาน ดังนั้นเพื่อเข้าใจคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดีขึ้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ให้คำจำกัดความไว้หลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละแนวคิด

คำว่าภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership คำว่า Leader แปลว่า “ผู้นำ” ส่วนคำว่า ship แปลว่า “สภาพ” หรือ “สภาวะ” หรือ “ภาวะ” รวมกันเป็นคำว่า “ภาวะผู้นำ” มีความหมายว่าสภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำ ไม่ได้หมายถึงตัวบุคคล (อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ 2549, หน้า 2) นับได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นศัพท์ทางวิชาการที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย และมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้นิยามความหมายไว้ ดังนี้

สวัสดี กาญจนสุวรรณ (2542, หน้า 72 - 73) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลในการใช้ศิลปะแห่งกระบวนการอิทธิพล ชักนำคนในความสัมพันธ์ให้ปรารถนาทำกิจกรรม ในสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 17) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถ

ดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น และดูแลการปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพ

เคนหวัง บุญเทศ (2544, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำที่กระทำต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ผู้นำต้องการ โดยกระทำอย่างตั้งใจ มีความกระตือรือร้น ซึ่งอิทธิพลต่างๆ ประกอบด้วยอำนาจการจูงใจ การประสานความสามารถในการใช้ศิลปะการทำงานโดยมุ่งหวังความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 254) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เทพประสิทธิ์ ช่วยสุข (2546, หน้า 35) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ทิพผลจะโดยอำนาจหน้าที่หรือโดยได้รับความเชื่อถือศรัทธาที่มีอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่มเพื่อดำเนินการตามภารกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานในลักษณะเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ในการจูงใจ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การตัดสินใจ การสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุพจน์ นิมบ้านควน (2547, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งประพடுத்தิว เพื่อให้เกิดความสำเร็จในผลลัพธ์สูงสุด โดยการใช้วิธีการจัดการตอบสนองความต้องการของพนักงานและของบริษัท จูงใจหรือคล้อยให้พนักงานกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความเต็มใจและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมั่นคง

วิจลน์ โกษาแสง (2548, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

สรินทร์รัตน์ มุสิกการยกุล (2548, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือหมู่คณะ ผู้ตามร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ทองใบ สุคชารี (2549, หน้า 2) กล่าวว่า นิยามความหมายของภาวะผู้นำมีจุดร่วมที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรีชา ทศน์ละไม (2549, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

อำภา ปิยารมย์ (2549, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน โนมน้าวให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

Jacobs and Jaque (1990, p. 67, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ 2545, หน้า 95) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการชี้นำทิศทาง หรือจุดหมายของพลังกลุ่มและการระดมสรรพกำลังเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Bass (1990, pp. 11-18) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้และแบ่งความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a focus of group processes) ตำแหน่งของผู้นำเป็นศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่ม เป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (leadership as a personality and its effects) โดยยึดหลักด้านคุณลักษณะประจำตัว (personality attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเองซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นหรือผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (leadership as the art of inducing compliance) ผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (leadership as the exercise of influence) เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาทะการและกระบวนการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตามหรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน
5. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการกระทำ หรือพฤติกรรม (leadership as an act or behavior) เน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบการจูงใจ (leadership as a form of persuasion) เป็นการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน
7. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (leadership as a power relationship) มาจากบทบาทการใช้อำนาจของผู้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือ ในการบรรลุเป้าหมาย (leadership as an instrument of goal achievement) เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
9. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (leadership as an emerging effect of interaction) เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่อกเงยตามมา (effect or outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก
10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (leadership as differentiated role) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม
11. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (leadership as the initiation structure) เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ โดยระบุน้ำที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

12. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ (leadership as a combination of elements) เกิดขึ้นจากการผสมผสานความเป็นภาวะผู้นำจากหลาย นิยาม

จากความหมายข้างต้นจึงสรุปนิยามได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้น ชี้นำ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆ ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ โดยมุ่งหวังให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาค้นคว้า ชอนาเสนอตามลำดับดังนี้คือ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าผู้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมาย นำเสนอได้ดังนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 15-16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการยกระดับความต้องการความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นสนใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นไปกว่าที่เป็นอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน

สุมาลี ชุมจันทร์ (2541, หน้า 83) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้โดยผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งสอดคล้องกันคือ การยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตามโดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์

ที่ต้องการนั้น ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน องค์การและนโยบาย โดยมีการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสเตอร์

เศวานิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 128) ได้วิเคราะห์และสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบแปลงรูป” ดังนี้ ภาวะผู้นำการแปลงรูปจะเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามแสดงถึงความคิดที่มีคุณธรรมและให้อำนาจแก่ผู้ตาม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสามารถของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 63) ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรม ที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

วรรณิ หิริบุญญากร (2546, หน้า 9) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างมีศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์การในทิศทางที่ดีขึ้น

วันชัย ธงชัย (2547, หน้า 10) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง เป็นผู้นำ ที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ(Mission) และวิสัยทัศน์(Vision) ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การ ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า

หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมมองใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1999, p. 11, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ 2550, หน้า 5) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง โดยผ่านทางกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุในสังการแห่งตน (Self actualization) ความรุ่งเรือง (Well being) ของสังคมองค์การและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1994, p. 2, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ 2550, หน้า 5) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมมองใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้ออกกลุ่มได้ ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่า

ที่มีอยู่ โดยการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นโอกาสที่มากกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเองผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถคิดและวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ปัจจุบันผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำอาจจะไม่เคยเผชิญมาก่อน (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 104) ผู้นำขององค์กรต่างๆ ต้องมีภาวะผู้นำที่จะเสริมสร้างองค์การไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป จึงเป็นสาเหตุของการศึกษาวิจัยความรู้ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่ง ศิตาพร ยังกง และพัชรี คงสมัย (2541, หน้า 136) ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกิดขึ้นใหม่ในปัจจุบันว่ามีภาวะผู้นำแบบ “Transformational Leadership” ซึ่งผู้นำจะสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่และทำให้เกิดแรงจูงใจอย่างไม่ธรรมดาขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถดึงเอาความคิดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยเน้นจริยธรรม และความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำเกินขีดความคาดหวัง ต้องถ่ายทอดโลกทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างความประทับใจ ผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความไว้วางใจ เชื่อมมั่นต่อองค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังต้องรู้ว่าอะไรเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้คนมีความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปดูงานบริษัทอื่นๆ เพื่อกลับมาพัฒนางานของตน จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำแบบ “Transformational Leadership” นี้เป็นแบบของภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายๆ ท่าน เช่น

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 56) เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ” โดยกล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี เนื่องจากผู้นำแบบ “Transformational Leadership” เป็นผู้นำแบบใหม่จึงมีนักวิชาการเรียกภาวะผู้นำแบบ Transformational Leadership” แตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ, ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการศึกษาคั้งนี้ เรียกผู้นำ

แบบนี้ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” รวมทั้งได้สรุปแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่างๆไว้ดังนี้

ทฤษฎีของ เบิร์น (Burns)

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาโดย Burns (1978) ซึ่งได้วิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง และได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยวิจารณ์ว่า ทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำจะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยค่อยๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Burn เห็นว่าปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ดังเช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทแรงกายแรงใจความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จเป้าหมายของผู้นำ กับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตรงข้ามกับการแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน สามารถค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ ความพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองของความ ต้องการในระดับที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญคือการยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน (Collective Purpose) ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่จะสามารถยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

ทฤษฎีของ แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio)

แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยให้ทฤษฎีเรื่องแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำและผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามกระหนักรถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของ จุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่จะอุทิศตนเพื่อที่ทีมงานและองค์การ
3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีนี้ใหม่ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเสนาหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกทางด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อก่อให้เกิด การเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือพฤติกรรมของผู้ที่เป็น ผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนกระทั่งสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจาก มุมมองใหม่ของตนเอง

3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคลมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลียงคอบยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio, 1990) จึงได้เพิ่มเติม พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าไปอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรม ของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยู่ลักษณะเพื่อให้เกิดการใช้ความ พยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นและการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น ส่วนผล ผลการวิจัยของ Bennis & Nanus (1985) พบว่า เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องใช้ กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

- 3.1 พัฒนาวิสัยทัศน์

- 3.2 การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์

- 3.3 การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็ไม่แตกต่างไปจาก ทฤษฎีของ Bass (1985) และ Bass & Avolio, (1990) มากนัก ส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎีเบส (Bass & 1985) ได้ระบุพฤติกรรมไว้ 2 องค์ประกอบได้แก่ การให้รางวัล ตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ

(Passive Management by Exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ผลงานที่ปฏิบัติเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด ต่อมา มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass & Avolio, 1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบเชิงรุก (Active Management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านคนหรืองาน ปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม ซึ่งนักวิชาการบางท่านจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (No - leadership) ดังนั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจริงของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น

ทฤษฎีของเบส ยังเพิ่มความสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำโดยเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำควรเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ และด้วยเหตุนี้เองความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบแถบต่อเนื่อง (Leadership Continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิภาพ (Effective) เพิ่มขึ้นได้โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจตนเองนอกจากนี้การช่วยเหลือตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย อาจกล่าวอีกในหนึ่งได้ว่าเพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Burna (1978), Bass(1985) และ Bass & Avolio (1990) นั้นมี 4 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า “4 Is”

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
- 3 . การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือตามกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “ 4 Is ” (Four I’s) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอ มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงหลักเลี้ยวที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ จะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ และช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะต้องแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้จะเกิดขึ้น ผ่านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขา

สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ได้ ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม รวมทั้งเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาในปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์ถึงแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องสามารถแก้ไขได้ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักรู้ เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพฤติของผู้นำเพื่อแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่น บางคนได้รับกำลังใจที่มากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าและมีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยการเดินดูกรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน

ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้ คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

แนวคิดของทิจี และ อุลริช (Tichy & Ulrich)

แนวคิดของทิจี และอุลริช (Tichy & Ulrich, 1990 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม 2538, หน้า 51-52) คือ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้นผู้ที่ มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารขององค์การจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรมคือ การสร้างทัศนภาพ (Creation of a Vision) ซึ่งผู้นำจะต้อง สร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศน ภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นจะต้องมีความคิดในเชิง บูรณาการ สร้างสรรค์หยั่งรู้และอุปนิสัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่อง ปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์การ หรือ อย่างน้อยหรือส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่ และการกระทำให้เกิดขึ้นผู้นำเพื่อ การเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์การมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์การที่จะ ได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่างๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำ และการ ปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และระบบการ แก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบ และการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบ ทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว

แนวคิดของเบนนิส และนานุส (Bennis & Nanus)

เศวณิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 119-121) ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และนานุส ซึ่ง เป็นงานวิจัยที่เสนอปัจจัย กระบวนการ และเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยได้ใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษา และวิจัยผู้นำจำนวน 90 คน ซึ่ง 60 คน จากองค์การธุรกิจและ 30 คน จากองค์การ ของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตซึ่ง ประกอบด้วยการสัมภาษณ์และถามถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญๆ ในอาชีพของพวกเขา

เขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการ ได้พบว่า มีความแตกต่างกันมาก ระหว่างผู้นำ และมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจนให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่วูไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งมีชีวิตให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพาองค์การอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เศาวนิต เศาณานนท์, 2542, หน้า 119-121) ประกอบด้วย

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์การของเขา ในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรงกายแรงใจทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้โดยที่ผู้นำจะต้องมีความสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์การซึ่งที่กล่าวมานี้ ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐาน ที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำนั้นจะเป็นไวยาทยากร(Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจ ที่วิสัยทัศน์และจะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี สนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่คลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และโดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้นำขาดผู้สนับสนุน วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่าย ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้อง “เหมาะกับองค์การ ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น” ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นเช่นกัน การศึกษาและวิจัยของเบนนิส และมานัส สอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่า องค์การที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงโดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และแรงกดดันจากภายนอก

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วยการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่การบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และวิธีการต่างๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจทางด้านการตัดสินใจและการกระทำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการโดยต้องยังคงรักษาไว้ที่ ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบ และผูกพันร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำไม่ใช่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำ ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธา ไม่สามารถที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับกระบวนการยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามก็เป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning) สิ่งที่ยึดค้นพบโดย เบนนิส และนาอันส ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความล้มเหลวและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตามและบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ผู้นำต้องใช้ การทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ

ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำจำเป็นต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อ

พัฒนาทักษะในการวางแผน และการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป (อุดม สิงห์โตทอง, 2550, หน้า 29)

แนวคิดของโรเบิร์ต (Robert)

เศวณิต เศษณานนท์ (2542, หน้า 119-121) ได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของโรเบิร์ต (Robert) ที่ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) โดยได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและบทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้เขียนสังเกตการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้ในระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และคณะกรรมการบริหารการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารโรงเรียนพบว่ามีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถดัดแปลงประมาณต่างๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและงานที่เขาเสนอลง นอกจากนั้น ยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จคือ 1) การกำหนดกรอบการนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) การปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญ ที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 5) การสร้างแรงกดดันโดยใช้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่า ตรงไหนควรมีการดัดแปลงประมาณ รวมทั้งมีการบริหารประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร และ 6) การฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณณะเพื่อลดแรงกดดันในการดัดแปลงประมาณและขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดัดแปลงประมาณ จึงสรุปได้ว่าการศึกษาของโรเบิร์ต จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่ามาจากการริเริ่มและใฝ่ความพยายามในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนแปลงองค์การ (เศวณานนท์, 2542, หน้า 119-121)

Bass&Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ได้มีการพัฒนาให้เป็นรูปเป็นร่าง โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม ไปจนกระทั่งถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง และมีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่าง

เชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วัดโดย เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่สร้าง และพัฒนาโดย แบลสและอวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษา เชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ

Bass&Yammario, 1990a; Hater&Bass,1988; Waldman, Bass &Yammario, 1990b อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) สำหรับทัศนะนี้ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership) โดยประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและ ศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือ สังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ของตนเอง ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วน ตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และ

การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำมีการประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้คําหมายและทําทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคําตอบของปัญหา มีการให้กําลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิถีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งทําทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน โดยผู้ตามจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคําถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เชิงข้อกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและ

ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่ง ผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม จะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไร ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อ ผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) หมายถึง การบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบ ก้นไว้ดีกว่าแก้ โดยผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

2.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หมายถึง พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำแบบไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหนเลย ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ผู้นำจะไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรและไม่มี ความชัดเจนในเป้าหมาย

แนวคิดของ เลทวูด และแจนซี

เลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996 pp. 512 -534 อ้างถึงใน มัณฑนา อินทสุสมิต, 2549, หน้า 35) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล และนำมาปรับใช้ในวงการศึกษาศึกษา โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่สมบูรณ์ที่สุด คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision) เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และเป็นผู้รักษาฝันขององค์กรและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage the dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

2. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันหลักของการสร้างความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่นมีดังนี้

1. เข้าใจตนเองอย่างถูกต้องและประเมินคุณค่าของตัวเองอย่างยุติธรรม
2. ความรู้สึกต่างวัฒนธรรมหรือความสามารถที่จะเข้าใจค่านิยมของคนอื่น
3. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ
4. ความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตน
5. กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา
6. ความยืดหยุ่นส่วนบุคคล
7. ทักษะในการเจรจาต่อรอง
8. การปรับปรุงทักษะและกลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับ
9. มีความอดทนและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing individual support) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ในความรู้สึกและความต้องการส่วนบุคคลทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่ปรึกษาในการทำงานส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน และมีการแสดงความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่างๆ

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเอง ในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการ

ที่แตกต่างไปจากเดิม การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ร่วมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและ เน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an appropriate model) เป็นพฤติกรรม ของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยม และคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือนหรือ การกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนผู้บริหารที่ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้านเช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อ การบริหารงานจนสามารถ ปฏิบัติตามได้ด้วยความปลอดภัย

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High performance expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผล การปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

พฤติกรรมภาวะนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Behaviors)

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงในที่นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุป เกี่ยวกับปัจจัยและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำสำหรับ กำหนดกรอบความคิดเพื่อการวิจัย โดยผู้วิจัยจะศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษา ของนักวิชาการและผลการวิจัยต่างๆดังนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Sergiovanni (อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2548) ได้ จำแนกแรงขับหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. แรงขับทางเทคนิค (Technical Forces) ประกอบด้วยผู้จัดการที่ดี (Good manager) และการวางแผน การจัดระเบียบ การประสานงาน และการควบคุมกลวิธีที่ดี เพื่อรับประกันความมี ประสิทธิภาพที่เหมาะสมขององค์กรและยังประกอบด้วย การจัดสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ กำหนด การที่ดีและใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม โดยพื้นฐานแล้วพฤติกรรมทางเทคนิคเป็น สิ่งรับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (efficient management)

2. แรงขับเคลื่อนด้านมนุษย (Human Forces) พฤติกรรมนี้เน้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์โดยใช้เทคนิควิธีการจูงใจที่ดี และสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร การจัดการแบบมีส่วนร่วม คือส่วนสำคัญของพฤติกรรมด้านนี้ ทักษะเหล่านี้กลายเป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน

3. แรงขับเคลื่อนด้านการศึกษา พฤติกรรมด้านนี้ เน้นที่ความรู้แบบรวบยอดทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาทางการศึกษา การดำเนินการนิเทศแบบคลินิก การประเมินผลการศึกษาช่วยพัฒนาหลักสูตรจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และพัฒนาแผนการให้การศึกษารายบุคคลสำหรับเด็ก

4. แรงขับเคลื่อนทางสัญลักษณ์ พฤติกรรมด้านนี้แสดงสิ่งๆที่ผู้นำเชื่อว่ามีคุณค่าและมีคุณค่าต่อองค์กร แรงขับนี้เกี่ยวข้องกับ “การกำหนดวัตถุประสงค์” ว่าด้วยเรื่องของความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานจากความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการขององค์กร ซึ่งมีผลของการโน้มนำให้เกิดความกระจำง เอกฉันท์ และความมุ่งมั่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กรการกระทำเชิงสัญลักษณ์อาจแสดงออกมา โดยอาจารย์ใหญ่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมที่ต้องการจะเน้นย้ำ อย่างเช่นอาจารย์ใหญ่สอนการอ่าน ความสำคัญของกิจกรรมนั้นเห็นได้จากตัวอย่าง ภูเขาสำคัญ คือสัญลักษณ์ที่อาจารย์ใหญ่ส่งไปในส่วนที่เป็นสิ่งๆที่สำคัญนั้นๆ

5. แรงขับเคลื่อนทางวัฒนธรรม ผู้นำทางวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็น “สังฆราช” ประจำโรงเรียน ผู้นำพยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร ผู้นำพยายามสร้างโรงเรียนธรรมเนียมของโรงเรียน เกี่ยวกับสิ่งที่ถูกมองว่ามีคุณค่ามากที่สุด โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นว่าโรงเรียนให้คุณค่าแก่อะไรมากที่สุดโดยการปฐมนิเทศสมาชิกใหม่ของกลุ่มตลอดจนนักเรียนบุคลากรและผู้ปกครอง เกี่ยวกับคุณค่าและความเชื่อขององค์กร หรือโดยการเล่าเรื่อง ความรุ่งเรืองในอดีตเพื่อเสริมธรรมเนียมดังกล่าว หรือโดยการอธิบายกระบวนการทำงานมาตรฐานที่คาดหวัง ผู้นำทางวัฒนธรรม ยังให้รางวัลอย่างเปิดเผยแก่การแสดงวัฒนธรรมอันดีและปฏิบัติตนอย่างยึดมั่น แรงขับเคลื่อนทางวัฒนธรรม ของผู้นำเป็นตัวเชื่อม นักเรียนและผู้ปกครองเข้าไว้ด้วยกันเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในโรงเรียนอย่างแท้จริง ซึ่งต้องใช้ความเคร่งศาสนาและความรู้สึถึงคุณค่าของบุคคล รูปแบบชีวิตที่มีวัฒนธรรมของโรงเรียน คือ “สร้างขึ้น” โดยใครบางคน ซึ่งหวังกันว่าจะเป็นผู้นำทางการศึกษาของโรงเรียนและยังสะท้อนคุณค่า ความเชื่อ และธรรมเนียม ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศและเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอ วัดได้จากระดับอิทธิพลที่มีต่อผู้ร่วมดำเนินการ

ถึงแม้ว่าความเป็นต้นแบบของการเป็นผู้นำทางการศึกษา เคยได้รับความผลักดันเชิงความคิดที่กำหนดให้อาจารย์ใหญ่อยู่ที่ระดับสูงสุดของการเรียนรู้ แต่ยังคงมีความเกี่ยวข้อง

ในการ พิจารณามิติต่างๆ ของความเป็นผู้นำให้เป็นตัวชี้นำสำหรับความพยายามร่วมกัน ซึ่งอาจารย์ใหญ่ทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยการกระบวนการ” อาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดง พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางการศึกษา ที่หลากหลายต่อเนื่อง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540) กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะนักบริหาร มักจะมีพฤติกรรม ที่ปรากฏออกมาให้เห็นดังนี้

1. ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรม ในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น และมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดีจะทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ๆ ประสบความสำเร็จ จนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อยเพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักปรับปรุง พฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษา แสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงาน และปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น สนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทาง วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้ให้การยอมรับ เมื่อคนอื่นทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะเป็นผู้ให้กำลังใจและคำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นเป็นของตน พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝง อยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ และมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่นๆ ในการทำงานกับให้คำชมเชย และยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. นักบริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อม เสนอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัดและจะต้องมีความหวังโยกระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือ ทั้งครูใหม่ๆ และครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือ

5. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักพูดที่เก่ง สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติ งานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะ สร้างเสน่ห์ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการ กระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานตามแผนของทุกๆ ฝ่าย ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจมีความเข้าใจซึ่งกันและ

กัน เป็นผู้อำนวยการความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี ภารกิจอันหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารก็คือ การเข้าสังคม จะต้องอยู่กับคนจำนวนมากในองค์กรหรือภายนอกองค์กรเพื่อนำบุคคลต่างๆ มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่างๆ ของคนในสังคมที่เข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติตนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับบริหารบางคนใช้เวลาไปกับสังคมมากเกินไป จนงานประจำต้องเสียไป ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน จะต้องสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

8. นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจ และความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยความมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนเพราะอยากเปลี่ยน ต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีที่จะเปลี่ยนและคำนึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสมด้วย

9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์มักเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร จึงจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่นๆ ในหน่วยงาน เช่น การมาปฏิบัติงานเช้า การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

Kurt Lewin ,1939 (อ้างถึงสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544) ได้จำแนกแบบและพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ มากน้อยเพียงใดแบ่งได้ 3 แบบดังนี้

1. แบบอัตธิปไตย ผู้นำแบบนี้เน้นการออกคำสั่งไม่ชอบให้มีการคัดค้านหรือโต้เถียง เมื่อใช้อำนาจแล้วก็คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตาม ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้คุณหรือให้โทษ

2. แบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับสมาชิก เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังข้อเสนอแนะของกลุ่ม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังข้อเสนอแนะของกลุ่มส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. แบบตามสบาย ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจเพียงเล็กน้อยปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามสบาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานกันเอง

Likert, 1967 (อ้างในสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544) ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามระบบการบริหารออกเป็น 4 ระบบ(System) ดังนี้

1. ระบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ ในระบบนี้ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงมาก เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงเล็กน้อย จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัวใช้การให้รางวัลนานๆ ครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบลงล่าง ส่งวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

2. ระบบที่ 2 เผด็จการแบบกรงู ผู้นำแบบนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าระบบที่ 1 มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในระบบพอปกครองลูก มีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ้าง เชื่อเชิญและยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3. ระบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ยังไม่เต็มที่ พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายแบบกว้างๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจต่างๆ ไปยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง พยายามให้คำปรึกษาหลายๆ ทาง

4. ระบบที่ 4 แบบให้มีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อย่างสร้างสรรค์ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ยั่วยุและส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์กร ให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจและจากการศึกษาวิจัยพบว่าในระบบที่ 4 มีความสำเร็จสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกรอบสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคุบลราชธานี เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ผลการประเมินภายนอกรอบสอง และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านในระดับ มาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จารุวรรณ โตบัว (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูสายผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชรัตน์ จินขาวขำ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศและประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละ

ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพศาล แส่นเรืองยศ (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .01

สมควร ไกรพล (2546) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่ง ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารงาน กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบโรงเรียนขนาดเล็กมีการพัฒนาการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปัจจัยเหตุแรกสุด

King (วาสิณี วิเศษฤทธิ, 2539 หน้า 37) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลพบว่า ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในที่ทำงาน และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากเป็นพิเศษ

Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

คอกซ์ (Koh, 1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยทางสถิติและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทักเคอร์ (Tucker, 1991) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้นและยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษ

งานวิจัยของเบนนิสและนันุส (Bennis and Nanus, 1985 อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวนานนท์, 2545) ได้ใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษาและวิจัยผู้นำทั้งหมดจำนวน 90 คน โดยจำนวน 60 คน จากองค์การธุรกิจ และ 30 คน จากองค์การของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3 – 4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบด้วย การสัมภาษณ์จะถามถึง จุดเด่น จุดด้อยและการตัดสินใจสำคัญๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการ หรือแบบการจัดการได้พบว่า มีความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำและมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจน ให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งชี้ชัดให้เห็นว่าจะอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) มีประสิทธิภาพ การศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำ นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพาองค์การอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์การของเขาในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิก ให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นจะต้องตัดสินใจว่าจะอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในอนาคตจะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์การ ” ซึ่งที่กล่าวมานี้

ถือเป็นการขั้นพื้นฐานที่สำคัญและถูกยอมรับว่าเป็นสากลสำหรับผู้ผู้นำไม่ว่าผู้นำจะเป็นไวยาการ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) และผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือการสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่า งานของเขามีความหมายต่อองค์กรและสนองต่อความต้องการพื้นฐานของเขาได้ให้ ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้วัดแยกทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับสิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือหรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็นและลึกๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกันและที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้อง “เหมาะสมกับองค์กร ถูกกับเวลาและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น” ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เช่นกันการศึกษาวิจัยของเบนนิส และ นานัส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่าองค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและโดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และแรงกดดันจากภายนอกเช่น ผู้ถือหุ้น ธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสหภาพแรงงาน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยได้กำหนด ประสพการณ์ของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นตัวแปรอิสระซึ่งจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความคิดเห็นของครูมีความเกี่ยวข้องกับภาวะของผู้นำ ดังนี้

1. ด้านประสพการณ์ของครู ประสพการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ประสพการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และในเวลาเดียวกันผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ แต่ต้องอาศัยการจัดประสพการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้การเรียนรู้เป็นผลสำเร็จ (กันยา สุวรรณแสง, 2536) ทั้งนี้เพราะ

ประสบการณ์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2533) การที่มีประสบการณ์มากทำให้ผู้นั้นมีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ (เสนาะ ตีเียว, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกื้อกุล แสงพริ้ง (2541) ที่ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นๆ มาก่อน ส่วนงานวิจัยของ นิตยา มั่นชำนาญ (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมการศึกษาดำเนินการจังหวัดสระแก้วพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมการศึกษาดำเนินการจังหวัดสระแก้วตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนงานวิจัยของ ยุรี บุรณโกศล (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 งานวิจัยของ ฌินวงค์ (2545) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ในทัศนะของครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ครู อาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์แตกต่างกันนั้นมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนงานวิจัยของ รังสฤษฏี ศรีสวัสดิ์ (2546) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชลบุรีพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนงานวิจัยของ ธนพงศ์ บุญวาที (2546, หน้า 54) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดตราด พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานมาก ในด้านการให้การยอมรับ ด้านให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมได้ดี ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาระดับประสบการณ์ของครูผู้สอนพบว่า ครูที่มี ประสบการณ์น้อยมีความคาดหวังว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างได้ทุกอย่างและเป็นที่ยอมรับได้ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานมาก ทำงานโดยไม่ต้องการสั่งการ และคิดว่างานทุกงานทำจนเป็นงานประจำ ส่วนงานวิจัยของ

เพ็ญจันทร์ เอียวสานุรักษ์ (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและประสบการณ์การบริหารงานมาก โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านกรมีความคิดริเริ่มซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นอกจากนี้งานวิจัยของสกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยองพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นยังสรุปไม่ได้ว่าประสบการณ์มีผลต่อความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือไม่ ด้วยเหตุผลทางวิชาการและงานวิจัยดังกล่าวผู้ศึกษาจึงกำหนดให้ประสบการณ์ของครูเป็นตัวแปรสำคัญที่น่าสนใจว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้ศึกษาจึงได้นำประสบการณ์ของครูมาเป็นตัวแปรหนึ่งเพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างในการศึกษาครั้งนี้

2. ขนาดของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันย่อมมีภารกิจและความซับซ้อนของงานในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525, หน้า 46-50) ได้กล่าวไว้ว่าขนาดขององค์การที่แตกต่างกันย่อมอาศัยแบบของการนำคนละอย่าง องค์การขนาดเล็กควรจะมีผู้นำแบบหนึ่ง องค์การขนาดใหญ่ควรจะต้องมีผู้นำอีกแบบหนึ่ง เพราะขนาดขององค์การมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การนั้นๆ ประสบผลสำเร็จมากหรือน้อย เมื่อขนาดขององค์การใหญ่ขึ้น กิจกรรมในองค์การจะซับซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญโญ สาร (2519, หน้า 339 อ้างถึงใน นฤมล มุลา, 2542, หน้า 27) ได้กล่าว การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความยุ่งยากมาก มีบุคลากร งบประมาณมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก จึงส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ไพรซ์ (Prize, 1972, p.175 อ้างถึงใน กาญจนา ชูซึ่ง, 2536, หน้า 40-49) กล่าวว่าขนาดขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำและผู้ตาม หากจัดการศึกษาไม่เป็นระเบียบและขาดหลักเกณฑ์แล้ว องค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีภารกิจและบุคลากรเป็นจำนวนมากอาจจะประสบปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้ตามได้ ส่วนงานวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การประเมินศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำตามการรับรู้ของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ด้านความมีบารมี ด้าน การดลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการกระตุ้น การใช้สติปัญญาด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมไม่แตกต่างกัน งานวิจัยของ พรรณพร หุทัยถาวร (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่พบว่า ด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้วยเหตุผลทางวิชาการและงานวิจัยดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงกำหนดให้ขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่น่าสนใจในการนำมาศึกษา เนื่องจากขนาดของโรงเรียนที่ครูผู้สอนปฏิบัติงานอยู่ นั้นมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานในโรงเรียนแตกต่างกัน ผู้ศึกษาจึงนำขนาดของโรงเรียนมาเป็นตัวแปรหนึ่งเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างในการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำ เพื่อครูผู้สอนมีประสิทธิภาพสำหรับยุคปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ในฐานะผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจตามตำแหน่งและเป็นผู้นำในหน่วยงาน การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ผู้บริหารโรงเรียนในยุคการปฏิรูปการศึกษาจะต้องสร้างและฝึกฝนให้เกิดขึ้น เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดความศรัทธา การยอมรับ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการต่างๆ ที่จะกระตุ้นให้ครูผู้สอนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลช่วยกันหาแนวทางพัฒนางาน การศึกษา และช่วยกันแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยเหตุผล มีกระบวนการทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์งาน การศึกษาให้พัฒนายิ่งขึ้นต่อไป

ผู้ศึกษาสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ทฤษฎีของ เบิร์น (Burn, 1978) แบลและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1985) ทิชี่ และ อูริช (Tichy

& Ulrich, 1990) เบนนิส และนาณัส (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เศาวนิต เศาณานนท์, 2542 หน้า 119-121) โรเบิร์ต (Robert อ้างถึงใน เศาวนิต เศาณานนท์, 2542 หน้า 119-121) และแนวคิดของ เลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996 pp. 512 -534 อ้างถึงใน มัณฑนา อินทุสมิต, 2549, หน้า 35) มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้านคือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning)
5. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration)

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

นักการศึกษา แนวคิด	ตระหนักถึงความต้องการผู้ตามยกระดับ	การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	การพัฒนาวิสัยทัศน์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร	การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล	การถือถือการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม	การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
เบิร์น (Burn)	*		*							
แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)		*		*	*	*	*			
ทิจี และ อูริช (Tichy & Ulrich)			*	*						
เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus)			*	*		*				
โรเบิร์ต (Robert)			*		*	*				
เลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi)			*	*	*		*	*	*	*

ในการศึกษาผู้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดแนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 5 ด้าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้ความสำคัญของนักการศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดภาพในอนาคตขององค์กร อธิบายและสร้างความเข้าใจ ให้ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน และยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้และสามารถทำให้เกิดขึ้น สำเร็จตามเป้าหมาย เหมาะกับองค์กร ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติในองค์กรโดยผู้นำเป็นผู้บริหารความฝันแห่งวิสัยทัศน์นั้น

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือการที่ผู้นำประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน รู้สึกถึงความท้าทายในเรื่องการทำงาน โดยผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ทำให้ผู้ร่วมงานได้สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันและแสดงความเชื่อมั่นให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ โดยทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

4. การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning) หมายถึง การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตามและบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ผู้นำต้องให้การทดลองเพื่อ

กระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ มองการผลิตเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผลิตนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้ และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ กระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และความรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

5. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration)

หมายถึง ผู้นำเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า หรือบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำควรมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามแต่ละคนเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตาม จะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

การพัฒนาวิสัยทัศน์

คำว่าวิสัยทัศน์แปลมาจากภาษาอังกฤษคือ Vision คำว่า “วิสัยทัศน์” นี้เป็นคำสมาส ซึ่งหากแยกคำนี้จะออกมาได้ 2 คำ คือ วิสัย และทัศน์ “วิสัย” แปลว่า ขอบเขต หรือ พิกัด “ทัศน์” แปลว่า การมอง ในภาษาไทยมีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย เช่น การมองการณ์ไกล การสร้างภาพในอนาคต ทัศนภาพ ญาณวิถี มโนภาพ จินตภาพ ทัศนวิสัย บางคนเรียกว่า มโนทัศน์ก็มี ซึ่งก็ไม่ได้แตกต่างกันมากนักในสาระและพอสรุปความหมายได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่รับรู้บางสิ่งบางอย่าง โดยผ่านกระบวนการคิด การรับรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างภาพฉายไปในอนาคต

วิสัยทัศน์ คือ การสร้างภาพของสมอที่มุ่งมองในอนาคต โดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ และน่าสนใจ

วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อที่ยึดถือขององค์กร

วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่ชัดเจนที่บ่งถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์

วิสัยทัศน์ คือ ข้อความที่บ่งถึงปรัชญาความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นพอสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

คำว่าวิสัยทัศน์นั้นมักจะถูกนำมากล่าวด้วยกับคำว่า ภารกิจหรือพันธกิจ (mission) บางทีวิสัยทัศน์ก็ถูกนำมาสับสนกับคำว่าปรัชญาแห่งองค์กร (organizational philosophy) ค่านิยมแห่งองค์กร (core values) วัตถุประสงค์และกลยุทธ์แห่งองค์กร (organizational goal and strategy) อีกด้วย

คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการ นักบริหาร รวมถึงบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจข้ามชาติ ได้เสนอแนะลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้มากมาย บ้างก็เสนอว่าวิสัยทัศน์ที่ดีควรจะสามารถใช้สื่อสารได้ ไม่ควรจะยาวจนเกินไป บ้างก็เสนอว่าวิสัยทัศน์ที่ดีควรจะ “tell a story” ซึ่งก็หมายความว่าวิสัยทัศน์ควรจะยาวพอสมควร เพราะวิสัยทัศน์ที่สั้นๆ ไม่สามารถเล่าเรื่องราวได้ บ้างก็เสนอว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีพื้นฐานอยู่บนความจริง (realistic) เพื่อที่จะสามารถทำให้บรรลุแห่งวิสัยทัศน์นั้นได้ (achievable) นอกเหนือจากลักษณะเหล่านี้แล้วความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดียังรวมถึงความสามารถในการทำทาย (challenging) เป็นความสามารถในการดลใจ (inspiring) และเน้นความเป็นอนาคต (future oriented) ความเห็นที่แตกต่างและขัดแย้งกันเหล่านี้ได้ดึงดูดความสนใจของนักวิจัยทางด้านภาวะผู้นำและการจัดการองค์กร เนื่องจากว่าวิสัยทัศน์นั้นได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิชาการว่า เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ถ้าหากว่าผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตขององค์กรที่ดีได้ก็เชื่อว่าจะความสำเร็จในการพัฒนาหรือเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรนั้นอยู่ไม่ไกล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเริ่มต้นที่ดีก็เหมือนกับสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง (well begun is half done) นักวิจัยทางด้านภาวะผู้นำได้พยายามค้นคว้าถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ พบว่าวิสัยทัศน์ที่มีลักษณะที่กระชับ (concise) และมีความชัดเจน (clarity) มีความท้าทาย (challenge) มีความมั่นคง (stability) มุ่งสู่ออนาคต (future

orientation) มีความสามารถในการตลใจ (inspiring) และมีความครอบคลุม (abstractness) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการเจริญเติบโตขององค์กร

“วิสัยทัศน์” เป็นคำที่ทุกคนคุ้นเคย เพราะเป็นคำที่กล่าวถึงกันอย่างแพร่หลายในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับรัฐบาล จนถึงระดับองค์กรและระดับบุคคล ถึงแม้ว่านักวิชาการในระดับนานาชาติมีความเห็นพ้องต้องกันว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพราะจะทำให้สามารถวางแผนในการบริหารองค์กรได้ถูกต้อง และสามารถบริหารงานตามแผนให้ประสบความสำเร็จซึ่งจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์จะมองใกล้ ทำให้การวางแผนหรือการบริหารอยู่ในวงแคบขององค์กรพัฒนาได้ในภาวะจำกัด เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และองค์กรก็มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ชัดเจนเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และภาวะการแข่งขันได้ถูกต้องอยู่ในแนวหน้าขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ

ความสำคัญของการพัฒนาวิสัยทัศน์

กระแสของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นกระแสของความผันแปร ไม่แน่นอน หาเสถียรภาพได้ยาก วิสัยทัศน์จะเป็นตัวช่วยก่อให้เกิดความมีเสถียรภาพอย่างมีทิศทาง มุ่งเข้าสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริงมาจากการกลั่นกรองความคิดพินิจพิจารณาแนวนโยบาย วิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยต่างๆ เช่น อิทธิพลทางการแข่งขัน วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และปัจจัยคุกคาม แรงบีบคั้นทางเทคโนโลยี อุปสงค์ อุปทาน กฎระเบียบ วิถีชีวิต วัฒนธรรมองค์กร ความพร้อม ปัจจัยส่งเสริม และที่สำคัญผู้บริหารมีเวลาครุ่นคิดแต่ละภาพให้สัมพันธ์สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ แต่ละวิสัยทัศน์ของกิจกรรมต่างๆ รองรับและเชื่อมต่อกันนโยบายหลัก วิสัยทัศน์จึงมีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เป็นกลยุทธ์มาก ซึ่งผลที่ได้จะบ่งถึงความได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

นานัส (Nanus, 1992 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2544) ซึ่งได้เสนอไว้ว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญตามบทบาท 4 ประการ คือ

1. วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความรู้สึกลึกลับ น่าสนใจ น่าดึงดูด และกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความมุ่งมั่น และพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจเพื่อการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า

2. วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย อยู่ด้วยความภาคภูมิใจ อุดมคติ เสียสละและมุ่งมั่นในคุณภาพของงานผลิตรายการ การบริการ การมีส่วนร่วมให้ผ่านการเพิ่มอำนาจ

3. ช่วยกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศที่โดดเด่น

4. เป็นตัวเชื่อมความเป็นอดีต โดยเฉพาะปัจจุบันเข้ากับอนาคตกาล

การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กำกับการบริหารจัดการองค์การนั้น ย่อมเหมือนแม่ทัพหรือนักเดินทางที่มีเข็มทิศอยู่ในมือ ยากนักที่จะหลงทางเดินวอกวน สูญเสียเสียดายโดยไม่คุ้มกับผลงาน ในมุขกลับจะทำให้ปฏิบัติการกิจมุ่งสู่เป้าหมายได้ภายในเวลาอันรวดเร็วเหมือนเดินทางเป็นเส้นตรง กำราบอุปสรรคทั้งปวงได้โดยง่าย เดินทางด้วยค่านิยม ด้วยศรัทธาที่หนักแน่น มั่นคง ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผสานกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่รองรับวิสัยทัศน์แต่ละวิสัยทัศน์ในด้านต่างๆ จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงสืบเนื่องในแนวนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ

ขั้นตอนการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การ

วิสัยทัศน์ขององค์การเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นสำคัญที่จะชักนำให้สมาชิกในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงจะสามารถบริหารองค์การได้ก้าวหน้า โดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันได้เท่าเทียมกับองค์การอื่น หรือนำหน้าองค์การอื่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การจึงควรมีแนวทางสำคัญดังนี้

1. จัดหาคณะทำงานพัฒนาวิสัยทัศน์

จัดตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่งซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับการวางแผนหรือบุคคลที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การ และการติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

2. จัดประชุมเพื่อแสวงหาวิสัยทัศน์ร่วมกัน

โดยการสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การจากผู้ที่มีส่วนได้เสียอย่างสำคัญ (Stakeholders) ในลักษณะการระดมความคิดร่วมกันว่าสร้างวิสัยทัศน์หรือจะมุ่งหวังให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต จะนำองค์การไปในทิศทางใด ให้แยกวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้วจัดเรียงลำดับไว้ คัดเลือก นำจุดแข็งและโอกาส หรือ จุดอ่อนแต่เป็นโอกาส หรือว่าเป็นจุดแข็งแต่ไม่มีอุปสรรคมากำหนดทิศทางเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การจากนั้นกำหนดเป็นพันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงการดำเนินงานต่อไป

3. สังเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์

จากรายละเอียดในข้อ 2 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ออกมาในแต่ละด้านเป็นข้อ ๆ ไป วิสัยทัศน์ตามปกติจะเกี่ยวข้องกับมิติด้านงาน มิติด้านเวลา มิติด้านเกณฑ์และด้านความเป็นเลิศ

3.1 มิติด้านงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่จะพัฒนาต่อไป อาจจะเป็นงานเดิม มาขยายให้กว้างขวางขึ้น หรือจะพัฒนางานขึ้นใหม่ ในการคัดเลือกงานอาจจัดเรียงลำดับไว้เป็นข้อ ๆ ตามลำดับ แล้วมาคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง

3.2 มิติด้านเวลา หมายถึง การกำหนดเวลาในอนาคตว่าจะใช้เวลานานเท่าไรจึงให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3.3 มิติด้านเกณฑ์ หมายถึง การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ เช่น ถือเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ เกณฑ์มาตรฐานคู่แข่ง หรือเกณฑ์มาตรฐาน

4. ตรวจสอบวิสัยทัศน์

นำร่างวิสัยทัศน์มาตรวจสอบดูว่ามีความชัดเจนเพียงใด สามารถปฏิบัติได้หรือไม่มีความเป็นไปได้หรือไม่แล้วนำมาเปรียบเทียบ 2-3 วิสัยทัศน์ เพื่อคัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุด

5. นำวิสัยทัศน์มานำเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องในองค์การ

นำวิสัยทัศน์มาเสนอในที่ประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลในองค์การ ถือว่าเป็นจังหวะที่ให้ทุกคนในองค์การได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าหากว่ามีเหตุผลที่ดีกว่าเดิม

6. การนำวิสัยทัศน์ไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาองค์การ

เป็นการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ โดยนำไปเขียนหรือกำหนดไว้ในแผนการพัฒนาขององค์การเช่น แผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับนักบริหารมืออาชีพ เพราะจะเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำงาน ถ้า มีวิสัยทัศน์กว้างและไกลก็จะสามารถกำหนดเป้าหมายได้กว้างขวางและไกลกว่าองค์การอื่น ทำให้ได้รับโอกาสในการทำงานได้ดีกว่า ก้าวหน้ากว่าสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการทำงาน รวมทั้งโครงการชัดเจนถูกต้องและเป็นจริง ทำให้ก้าวล้ำหน้าคู่แข่ง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องได้รับการฝึกให้เป็นนักจินตนาการ แต่สามารถนำมาสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ จึงต้องเป็นผู้สะสมประสบการณ์ด้วยตนเองจากการศึกษาค้นคว้า การดูงาน นำมาประมวลเป็นความรู้ เปรียบเทียบเหตุการณ์ขององค์การจากอดีต ปัจจุบันที่จะเชื่อมโยงไปสู่อนาคต โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกระแสของโลกาภิวัตน์ มาตรวจสอบกับปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน พิจารณากับโอกาส และ

อุปสรรค กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้ว จะต้องหาทางเผยแพร่วิสัยทัศน์ ให้ทุกคนในองค์การมองไปในทิศทางเดียวหรือภาพเดียวกันด้วยความพึงพอใจ แรกก็อาจมีผู้ขัดแย้งหรือมีความคิดเห็นที่หลากหลายบ้าง ค่อยๆ ปรับไปสุดท้ายก็จะได้วิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์การให้การยอมรับ เมื่อทุกคนยอมรับจะมองเห็นเป้าหมายและขอบข่ายงานที่จะทำชัดเจน และที่สำคัญคือ การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ จะเป็นพลังสำคัญในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหลักการที่ว่าร่วมคิด ร่วมทำ จะนำไปสู่ผลสำเร็จ

ดังนั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) จึงสรุปได้ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดภาพในอนาคตขององค์การ อธิบายและสร้างความเข้าใจ ให้ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน และยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้น สำเร็จตามเป้าหมาย เหมาะกับองค์การ ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติในองค์การโดยผู้นำเป็นผู้บริหารความฝันแห่งวิสัยทัศน์นั้น

การสร้างแรงบันดาลใจ

บนเส้นทางแห่งความสำเร็จของบุคคลทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นผู้นำทางด้านใดๆ ก็ตาม เส้นทางของสายการเมือง นักปกครอง นักธุรกิจ นักสร้างสรรค์ ศิลปิน นานาสาขาอาชีพ เบื้องหลังแห่งความสำเร็จที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็ผลงาน วิสัยทัศน์ รูปแบบการดำเนินงาน การบริหาร วิถีชีวิตนั้นล้วนเกิดจากสิ่งสำคัญที่เราเรียกกันว่าแรงบันดาลใจ (Inspiration) ทั้งสิ้น แม้ว่าในบางครั้งเจ้าตัวเองก็อาจไม่ทราบเช่นกันว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร แต่เมื่อลองกลับหันหลังไปมองแล้ว จึงพบว่าแรงบันดาลใจนี้แหละคือตัวขับเคลื่อนอันสำคัญให้เกิดสิ่งเหล่านั้น เรามักได้ยินกันอยู่เสมอ เมื่อพูดถึงเรื่องราวเกี่ยวกับศิลปะ คำว่า “แรงบันดาลใจ” เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสรรค์ผลงานอันยิ่งใหญ่ของศิลปินระดับโลกหลายคน ซึ่งสามารถสื่อสาร (Communicate) แรงบันดาลใจออกมาในรูปแบบต่างๆ กัน ทั้งจิตรกรรม ประติมากรรม สถาปัตยกรรม กวีและงานเขียน ผู้ที่เสพงานศิลป์เหล่านั้นมักจะศึกษาถึงแรงบันดาลใจที่ยิ่งใหญ่ที่แสดงออกผ่านผลงานชิ้นเยี่ยมของเขาเหล่านั้น ซึ่งนอกจากการเป็นผลงานที่มากด้วยคุณค่าแล้ว ยังได้สื่อสารแรงบันดาลใจนั้นๆ ไปยังผู้คนอีกมากมายในด้านของการที่ต้องทำหน้าที่สื่อสาร แรงบันดาลใจที่สะท้อนผ่านการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยชิ้นงาน ประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกิจกรรมและการติดต่อสัมพันธ์ ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่และกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมดังกล่าว

นอกจากมุมมองทางศิลปะแล้ว ปัจจุบันที่สภาวะการณ์แห่งการแข่งขัน ตลอดจนความแตกต่างในมโนสำนึกของผู้คนในสังคมมีเพิ่มมากขึ้น คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ความต้องการชัยชนะ ชื่อเสียง ความสำเร็จและอำนาจ ต่างเป็นสิ่งที่ผู้คนต่างแสวงหาและต้องการไปให้ถึงเป้าหมาย และด้วยการใช้แรงบันดาลใจเป็นพลังผลักดันนี้เองที่เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งยวดสำหรับการไปถึง

จุดหมายของแต่ละบุคคลหากมองในทัศนะของการสื่อสารแล้วจะพบว่าบทบาทหน้าที่หนึ่งที่มีความสำคัญของผู้บริหารคือการร่วมกันสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การลดความแตกแยก ผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ อันจะหล่อหลอมให้คนในองค์การมีเป้าหมายทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมในเชิงสมานฉันท์ ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ต้องให้ข่าวสารข้อมูล (Information) เท่านั้น แต่ลึกลงไปยังจำเป็นในการสร้าง “แรงบันดาลใจ” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ โดยการสื่อสารออกมา เพื่อให้เกิดเป็นพลังมหาศาล และมีอานุภาพที่ยิ่งใหญ่ในการโน้มน้าวทัศนคติของบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น ท่วมเท เพื่อองค์การ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ของผู้นำหรือคือการที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน รู้สึกถึงความท้าทายในเรื่องงาน โดยผู้นำมีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวาและมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันและแสดงความเชื่อมั่นให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

การกระตุ้นทางปัญญา

เชาว์ปัญญาคือ ความสามารถโดยรวมของบุคคลที่แสดงออกอย่างมีเป้าหมาย คิดอย่างมีเหตุผล และจัดการกับสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันมีนักจิตวิทยารุ่นใหม่ ๆ ที่มีการจัดแบ่งเชาว์ปัญญาออกไปในด้านต่างๆ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) หรือเชาว์อารมณ์ (Emotional Quotient, EQ.) เชาว์ปัญญาเชิงปฏิบัติการ (Practical intelligence) และเชาว์ปัญญาเชิงจริยธรรม (Moral intelligence) อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีใหม่ในปัจจุบันเน้นถึงความสำคัญของเชาว์ปัญญาเชิงปฏิบัติการ (practical intelligence) ที่ช่วยให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มากกว่าเชาว์ปัญญาที่ได้รับจากการเรียนรู้ในโรงเรียน (school intelligence)

ในทางจิตวิทยา เชาว์ปัญญา (Intelligence) หมายถึงความสามารถที่จะเข้าใจโลกตามความเป็นจริง คิดอย่างมีเหตุผลและใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อต้องเผชิญกับการท้าทาย เชาว์ปัญยายังหมายถึง ความสามารถทางการรู้ การเรียนรู้ ความจำทั้งในอดีตและปัจจุบัน การจัดแนวคิดทั้งในการใช้คำพูดและตัวเลข ความสามารถในการเปลี่ยนความคิดเชิงนามธรรมเป็นภาษาเขียนหรือคำพูด และการใช้ภาษากลับไปเป็นความคิดเชิงนามธรรม

ยังรวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์และการสังเคราะห์รูปทรง และการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ อย่างมีความหมายและแม่นยำตามลำดับก่อนหลัง (จำลอง ดิษยวณิช, 2543)

จะเห็นได้ว่าเซวาร์ปัญญาเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลเป็นผลรวมของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถในด้านการรู้หรือประชาชน (cognitive ability) พัฒนาการของเซวาร์ปัญญาเกี่ยวข้องกับอิทธิพล ของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม

แนวทางการกระตุ้นทางปัญญา

แนวทางการปฏิบัติของผู้ที่เป็นปัจเจกนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญาได้ด้วยการให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและร่วมตลอดกิจกรรมการทำงานเป็นกลุ่มและมีสื่ออุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยพร้อมในปฏิบัติงาน การกระตุ้นทางปัญญาอาจจำแนกเป็น 2 แนวทาง คือ

1. การกระตุ้นทางบวก หมายถึงการใช้แรงจูงใจในเชิงบวก ให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นเกิดภาวะหลังสารจากต่อมไร้ท่อ ให้มีความสุขกับการทำงานตามธรรมชาติซึ่งร่างกายจะมีกลไกการหลั่งสารที่ทำให้ความสุขออกมาอยู่ตลอดเวลาสารสุขคือเอ็นโดฟิน (Endorphins) เอ็นโดฟินส์จัดเป็นสารสื่อประสาทชนิดหนึ่งในจำนวนหลายชนิดที่สร้างมาจากเซลล์ประสาทเพื่อนำกระแสประสาทถ่ายทอดต่อไป

2. การกระตุ้นเชิงลบ หมายถึงการกระตุ้นทางปัญญาชนิดหนึ่งที่มีสิ่งที่มีมากระตุ้นให้กระทำเกินความสามารถปกติ คือ ความกลัว อันความกลัวถูกใช้กระตุ้นผู้คนให้ทำงานจนบรรลุความสำเร็จมาแล้วมากมายซึ่งใช้กับกลุ่มที่ใช้แรงจูงใจเชิงบวกไม่ได้ผล ดังเช่นแม่ทัพสมัยโบราณหลายคนที่สูงให้คนไปตายด้วยคำสั่งอันเฉียบขาดว่า “ใครถอยให้ตัดหัวทันที” ทั้งๆ แท้จริงการเข้าสู่สนามรบนั้นเป็นตายเท่าๆ กัน ดังนั้นการกระตุ้นโดยใช้หลักความกลัวด้วยการกำหนดบทลงโทษอย่างเหมาะสมอาจช่วยให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญาที่เหนือความสามารถที่เขาเคยแสดงออกตามปกติ

ดังนั้นการเลือกใช้แรงกระตุ้นทางปัญญาเชิงลบผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงผลได้ผลเสีย หากผลเสียมากกว่าได้ก็ไม่ควรใช้

แนวคิดเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นทางปัญญา

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ การแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหา ข้อเสนอที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

โดยผู้นำมีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีกรอบแนวคิดแก้ปัญหาใช้การคิดพิจารณาอย่างแยบยลและมีการคิดเชิงกลยุทธ์

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งมีคุณภาพมากกว่า ความสามารถ ด้านอื่นๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคคลได้ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือ แก้ปัญหา สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่ตนเอง แก่หน่วยงาน และประเทศชาติ ความเจริญก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่ช่วยให้การดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นไปโดยสะดวก ล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ของมนุษย์ทั้งสิ้น

3. การคิดแก้ปัญหาถือว่าเป็นพื้นฐานอันสำคัญที่สุดของความคิดทั้งหมด เพราะการคิดแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตของสังคมมนุษย์ ซึ่งต้องใช้การคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทักษะการคิดแก้ปัญหา เป็น ทักษะที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ที่วุ่นวายซับซ้อน ได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีทักษะการคิดแก้ปัญหาจึงมีใช่ เป็นเพียงการรู้จักคิดและการรู้จักใช้สมอง หรือเป็นทักษะมุ่งพัฒนาสติปัญญาแค่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็น ทักษะที่สามารถพัฒนาเจตคติ วิธีคิด ค่านิยม ความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ของสังคมได้อีกด้วยการคิดแก้ปัญหา มีหลายวิธี ผู้แก้ปัญหาจะต้องเลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของตน การแก้ปัญหา ย่อมประกอบด้วยการวิพากษ์ วิจารณ์ วิเคราะห์และสังเคราะห์

4. การคิดแบบโยนิโสมนสิการเป็นการคิดตามหลักพุทธวิธี หรือพุทธวิธีในการคิดของพระพุทธเจ้าซึ่งเป็นวิธีอันประเสริฐล้ำค่ายิ่ง เป็นวิธีการในการสร้างคนให้รู้จักคิด หรือเรียกว่าคิดเป็น ประกอบด้วยลักษณะที่ดี 4 ประการ คือ การคิดถูกวิธี การคิดมีระเบียบ การคิดมีเหตุผลและการคิดที่มุ่งสิ่งที่เป็นกุศล กระบวนการที่ฝึกให้คนคิดดีและทำดีควบคู่ไปกับความรู้จริงและรู้แจ้งเพื่อนำไปสู่ชีวิตที่ดีและมีคุณค่าแก่ตนเอง สังคมและหน่วยงาน

5. ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ถือว่าเป็นความคิดของผู้นำ การคิดของผู้นำจะเป็นการคิดครบถ้วนในคราวเดียวกันตั้งแต่ เริ่มต้นคิดเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วเกิดผลตามที่คิดมีองค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์ (Analysis) ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creative Thinking) การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (Strategic Decision Process) และการคิดแบบมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นการคิดเพื่อไปข้างหน้าที่ต้องการทำให้ยืนหยัด ยืนยงและยืนนำ

6. ผู้นำกับการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ร่วมงาน หมายถึงผู้นำควรมีความสนใจที่จะเสริมสร้างให้ตนเอง และ ผู้ร่วมงานได้มีและใช้ความคิดในวิธีการต่างๆ ที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน นับตั้งแต่การให้ความรู้ ขวัญกำลังใจ แสดงให้ผู้ร่วมงานหรือ

บุคลากรรู้ว่าผู้นำยอมรับในความคิด ของเขา การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

ดังนั้นในฐานะผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรควรรนำความรู้ในเรื่องเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานใหม่ๆ ขึ้น การกระตุ้นทางปัญญาจึงเป็นอีกทักษะหนึ่งที่ผู้บริหารควรมี และเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) จึงสรุปได้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำต้องสร้างกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reforming) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ

การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ไดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีที่แล้วเป็นต้น หากเราจะเปรียบเทียบองค์กรหนึ่งๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์กรใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้ ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์กรดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวความคิด อธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายขององค์กรต่อไป

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็วและรุนแรงก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลกและตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ปี 2545-2549 ได้กำหนดให้การบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) อีกทั้งแนวคิดในการ

บริหารจัดการสมัยใหม่รวมทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคงเพราะองค์การเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์การ (Corporate Value) และวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรมหรือประเพณีซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์การ เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ” องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมและก่อให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมรับและเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน Learning Organization หรือการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การ Chris Argyris ได้ให้แนวความคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การแต่ละคนให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ ถึงแม้ว่าองค์การเอื้อการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำมาสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไปแต่อย่างไรก็ตามเราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรของเราได้กลายเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้แล้วตามที่ Marquardt และ Reynolds (1994) ได้ระบุไว้ว่าองค์กรเอื้อการเรียนรู้ควรมีคุณลักษณะที่โดดเด่นดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาน้อยที่สุด โดยต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ เพื่อให้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากขึ้นและเกิดความคล่องตัวในการประสานงานมากที่สุด
2. มีวัฒนธรรมเอื้อต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร สมาชิกจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับการพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ เพราะวัฒนธรรมเอื้อการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร ซึ่งก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรนั่นเอง
3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก โดยผู้นำจะต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาไปสู่สมาชิกระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน เพื่อให้สมาชิกได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการมีอิสระในการตัดสินใจ ไม่ถูกครอบงำจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้จากสิ่งที่ตนได้ปฏิบัติลงไป
4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมโดยผู้นำองค์กรจะต้องมีการคาดคะเนและตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร จึงทำให้องค์กรเอื้อการเรียนรู้กลายเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของตนเอง
5. มีการสร้างสรรคค์ความรู้และความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ สมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีบทบาทร่วมกันในการสร้างความรู้ใหม่ๆ มีการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการติดต่อผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ จะต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงตลอดทั้งองค์กร โดยให้มีการจัดเก็บ การประมวลผลและการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง
7. การมุ่งเน้นความมีคุณภาพโดยจะต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น
8. เน้นความมีกลยุทธ์ โดยยึดการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เช่นสมาชิกในองค์กรเน้นการใช้กลยุทธ์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นบนการทำงานอย่างแท้จริงของสมาชิก ทำให้สมาชิกได้เรียนรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง
9. การมีบรรยากาศที่สนับสนุนที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร

เพื่อให้สมาชิกได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความอดทนต่อความแตกต่างและความหลากหลาย สนับสนุนการมีส่วนร่วม มีการให้รางวัล และกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และสร้างเป็นพลังร่วม องค์การเอื้อการเรียนรู้จะเน้นถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการและทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เป็นที่ไปอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จในที่สุด

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

12. มีพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งการที่สมาชิกในองค์การมีการคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้สมาชิกสามารถบูรณาการองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา

Peter Senge ศาสตราจารย์วัย 50 ปี ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Development และเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ "The fifth Discipline" ได้ให้ความหมายของ "Learning Organization" ว่า "เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาในใจและเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ"

Peter Senge ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ หรือที่เรียกกันว่า The five disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The five disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (Personal Mastery)

คือลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ ได้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. ความมีสติ (Mental Model)

คือแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติรักษาศีลและดำรงตนอยู่ในธรรมะ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision)

คือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

คือการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking)

คือกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาคือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)

2. มีการทดลองปฏิบัติ ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ

3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยการใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต
5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำรายงาน การสาธิต การฝึกอบรมต่างๆ

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้องค์การของตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบทบาทที่สำคัญในการนำพาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารคือการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Facilitating Organizational Learning) ซึ่งการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ หมายถึง การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์การจากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนทนาของผู้ติดตามและบุคคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ มองการผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ กระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้วางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

มนุษย์เรามีความคล้ายคลึงกันอยู่หลายประการ เช่นต่างก็มีความต้องการ มีความรู้สึก มีอารมณ์แต่ในขณะเดียวกันบุคคลแต่ละคนก็มีความแตกต่างไปจากคนอื่นๆ ได้หลายประการ เช่น มีรูปร่างต่างกัน มีสีของตา สีของผมต่างกันบางคนมีความฉลาดบางคนโง่เขลาแม้แต่คู่แข่งแต่ยังมีความแตกต่างกัน เช่น แตกต่างกันในความคิดและอารมณ์ ฉะนั้นเราอาจกล่าวได้ว่าไม่มีใครใดจะมีความเหมือนกันไปเสียทุกสิ่งทุกอย่าง มนุษย์ทุกคนในโลกนี้จึงมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกายและสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันและความแตกต่างของมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่บุคคลควรเข้าใจและศึกษา เพื่อให้เข้าใจเพื่อนมนุษย์ด้วยกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ

สาเหตุที่ทำให้บุคคลแตกต่างกัน

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาเชื่อว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นผลที่เกิดมาจาก พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ถ้าความดีเลวเกิดจากพันธุกรรม สิ่งที่เราควรทำคือ ควรปรับปรุงชาติพันธุ์ของเราให้ดียิ่งๆ ขึ้น แต่ถ้ามนุษย์เป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อม สิ่งที่เราควรปรับปรุงก็ได้แก่ สิ่งแวดล้อมรอบตัวเราทำให้ดีขึ้นเหมือนกับชาวนา ถ้าต้องการให้ผลิตผลบังเกิดขึ้นอย่างออกงามก็ต้องอาศัย การดูแลรักษาที่ดินให้สมบูรณ์และรู้จักเลือกใช้เมล็ดพันธุ์ที่ดี พืชแม้จะมีสายพันธุ์ที่ดี ถ้าปลูกในดินไม่ดี ดินไม่มีปุ๋ยพืชย่อมจะไม่ได้ผลผลิตดี ทำนองเดียวกันพื้นดินแม้จะดีเพียงใดก็ตามถ้าพืชพันธุ์ไม่ดี พืชพันธุ์อ่อนแอ พันธุ์พืชไม่สามารถทนต่อโรคและแมลง ก็ย่อมจะไม่ได้รับผลผลิตที่ดีเท่าที่ควร

1. สาเหตุทางพันธุกรรม (Heredity) พันธุกรรม บางตำราใช้คำว่ากรรมพันธุ์ หมายถึง สิ่ง ที่สืบเนื่องมาจากพันธุ์ หรือจากเชื้อสายของตนเอง นักชีววิทยาเป็นผู้รู้เรื่องพันธุกรรมดีที่สุด จะเห็น ได้ชัดในบางคน บางตระกูล พ่อแม่เป็นคนฉลาดลูกๆ มีก็คนเป็นฉลาดเฉลียวทุกคน พันธุกรรมทำให้ คนเราแตกต่างกัน ลักษณะต่างๆ ที่ได้รับถ่ายทอดจากบรรพบุรุษโดยทางพันธุกรรมจะทำให้คนเรา แตกต่างกันดังนี้

1.1 เชื้อชาติ (Race) เผ่าพันธุ์ ได้แก่ชนชาติ แยก ฝรั่งเศส จีน ไทย นิโกร ย่อมมี ลักษณะเฉพาะชาติของตนๆ มีความแตกต่างกับชนชาติอื่นๆ ลักษณะรูปร่าง โครงกระดูก ขนาด ของร่างกาย หน้าตา ผิวพรรณ สีผม สีตา สำเนียง เสียงภาษา จะเป็นลักษณะบ่งบอกให้รู้ว่า คนใด เป็นคนเชื้อชาติใดซึ่งอาจสังเกตได้ชัดเจน เช่น พวกคอเคซอยด์จะมีรูปร่างสูงโปร่ง มีจมูกโด่งและผิวขาว รูปร่างสูงใหญ่ สำหรับพวกนิโกรมีผิวดำเนียน ผมหยิก ริมฝีปากหนา อดทนต่อสภาพทุรกันดาร ได้ค่อนข้างดี พวกมองโกลอยด์มีลักษณะใบหน้าแบน มีนัยน์ตาชั้นเดียว ผมเหยียดตรงผิวเหลือง เราอาจเคยเห็นคนที่ทำอากาศยานจะมีลักษณะทางกายที่ต่าง ๆ กัน และเราก็พอจะทราบได้ว่า คนๆ นั้นเป็นคนจีน เพราะมีตาชั้นเดียว คนๆ นั้นเป็นคนญี่ปุ่น คนนั้นๆ เป็นคนอินเดียเราสามารถ บอกความแตกต่างกันได้

1.2 เพศ (Sex) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะมี 2 เพศคือ เพศหญิงกับเพศชายซึ่งต่าง ก็มีลักษณะประจำเพศของตน มีลักษณะบ่งบอกให้รู้ว่าคนทั้งสองเพศนี้แตกต่างกันทันทีที่เห็นก็รู้ว่า เป็นชายหรือเป็นหญิง เพศชายรูปร่างดูเป็นเหลี่ยม ไหล่ผาย ตะโพกแคบ ออกกว้างมีหนวดเครา ส่วน เพศหญิงมีรูปร่างกลมกลิ้ง ไหล่แคบ ตะโพกผาย มีส่วนหัวส่วนโค้ง นมตั้งเต้า ในปัจจุบันยังมีพวก ที่เรียกว่าทอม ดี หรือพวกโฮโมเซ็กชวล เลสเบียน บางครั้งเรียกตุ๊ด หรือกระเทยแล้วแต่จะเรียกกัน ซึ่งพวกนี้มีบุคลิกภาพอีกแบบหนึ่ง ชายก็ไม่จริง หญิงก็ไม่แท้ ยังมีศัลยกรรมตกแต่ง การผ่าตัดแปลง เพศด้วยแล้วทำให้ลักษณะทางกายเปลี่ยนไปได้ แท้จริงแล้วเพศเป็นสิ่งที่ได้รับมาแต่กำเนิดโดย ธรรมชาติและตามปกติจะไม่มี การเปลี่ยนแปลง นอกเสียจากบางคนทำการผ่าตัดเปลี่ยนเพศ แต่ถึง

กระนั้นเพศที่เปลี่ยนแปลงด้วยการผ่าตัดเหล่านี้ไม่สามารถทำหน้าที่เพศได้อย่างสมบูรณ์ได้ ความแตกต่างระหว่างเพศหญิงกับชายโดยธรรมชาติแล้วมีลักษณะแตกต่างกันไม่เพียงแต่รูปร่างเท่านั้น นิสัยใจคอ ความคิดเห็น การควบคุมอารมณ์และอื่นๆ ก็มีความแตกต่างกัน

1.3 ชนิดของโลหิต ทารกเกิดใหม่จะมีกลุ่มโลหิต อยู่ในกลุ่มใดก็ตาม จะต้องสัมพันธ์กับกลุ่มโลหิตของบิดามารดา

1.4 ความบกพร่องบางอย่างทางร่างกาย และโรคภัยไข้เจ็บบางอย่าง ที่ปรากฏผลทางการวิจัยแล้วถือว่าเป็นลักษณะที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรมจะถ่ายทอดมาจากบิดามารดา ปู่ย่าตายาย ได้แก่ ตาบอดสี สีระชะล้าน จมูกโหว่ ปากแหว่ง นิ้วติดกัน โรคหืด เบาหวาน โรคลมชัก โรคลมบ้าหมู ผิวเผือก ผิวต่าง นิ้วติ่ง เป็นต้น

1.5 ลักษณะของความเจริญเติบโต หมายถึง อัตราของความเจริญเติบโตตามพัฒนาการของร่างกาย นักจิตวิทยาชาวอเมริกันชื่อ เกสเซลล์ (Gesell) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบว่า ไม่ว่าชนเชื้อชาติใด ทุกคนจะมีพัฒนาการต่างๆ ไปเป็นลำดับอย่างเดียวกัน เช่น เด็กนั่งได้ก่อนแล้ว ยืน เดิน วิ่ง เป็นต้นและในแต่ละคนจะมีแบบแผนแห่งการเจริญเติบโตและอัตราแห่งพัฒนาการเป็นของตนเอง ไม่เหมือนกับคนอื่นๆ แม้พี่น้องพ่อแม่เดียวกันก็ยังมีกระสวนและอัตราความเจริญเติบโตที่ไม่เหมือนกัน เจริญเติบโตจะช้าหรือเร็วจะมีความแตกต่างกัน เด็กแต่ละคนจึงมีอัตราของการเจริญเติบโตไม่เท่ากัน เด็กบางคนโตเร็ว เด็กบางคนโตช้า บางคนอ้วนง่ายหรือเด็กบางคนผอมง่าย

1.6 วัย หรืออายุ ความแตกต่างของเด็กคนเดียวกัน ในวัยที่ต่างกัน ความนึกคิด ความในใจ อารมณ์อดกลั้น แม้แต่ลักษณะบางส่วนของร่างกายย่อมแตกต่างกันไปตามวัยและเวลา

1.7 บุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะโดยรวมของบุคคล โดยนักจิตวิทยาบางกลุ่มเชื่อว่า บุคลิกภาพเป็นผลมาจากแบบของร่างกายภายนอก (Type Theories) และกลุ่มนี้ได้อธิบายทฤษฎีที่น่าสนใจ คือ Krestschmer นักจิตวิทยาชาวเยอรมันได้แยกความแตกต่างทางกายของคนออกเป็น 4 แบบ คือ

1. Asthenic or Leptosome Type พวกผอมสูง ตัวยาว (Long - Thin Types) แขน - ขา ยาว พวกนี้แนวโน้มเป็นคนเงียบ เหนง ช่างคิด เจ้าอารมณ์ มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว

2. Pyknics Types รูปร่างอ้วน เตี้ย หนา (Short - Thick Types) คอใหญ่ ท้องพuffy พวกนี้อารมณ์เปลี่ยนแปลงอ่อนไหวง่าย เดี่ยวสดชื่น ร่าเริง เดี่ยวเศร้า ซึม กลับไปกลับมาระหว่างความร่าเริงและความเศร้า เป็นพวกที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัว

3. Athletic Type เป็นพวกที่มีลักษณะระหว่าง Pyknics และ Leptosome ร่างกายแข็งแรงกล้ามเนื้อมาก เป็นแบบนักกีฬา ชอบออกกำลังกาย หรืองานกลางแจ้ง ชอบสนุกสนาน

4. Dysplastic Type or Mixed Type บุคคลที่สัดส่วนของร่างกายไม่สอดคล้องกัน มักมีรูปร่างสูงใหญ่ผิดปกติธรรมดา ร่างกายไม่สมประกอบ สติปัญญาต่ำ ซึ่โรค มีความพิการในอวัยวะส่วนต่างๆ แตกต่างกันไป

Sheldon เป็นแพทย์และนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เขาศึกษาร่างกายมนุษย์โดยการถ่ายรูปไว้กว่า 5000 แบบและแบ่งสัดส่วนร่างกายของมนุษย์เป็น 3 แบบ คือ

1. Endomorphy คือ กลุ่มที่มีลักษณะอ้วนเตี้ย อ้วนมาก หน้ากลม รับประทานเก่ง กินจุ ชอบความสบายและการสมาคม สนุกสนาน รื่นเริง โกรธง่าย หายเร็ว ลุ่มๆ

2. Mesomorphy คือ กลุ่มที่มีลักษณะลำสัน แข็งแรง ไหล่กว้าง ตะโพกเล็ก รูปร่างสันทัด ขนาดกลาง แข็งแรง คล่องแคล่ว ว่องไว ชอบกีฬา พุดจาโผงผาง เปิดเผย

3. Ectomorphy คือกลุ่มที่มีลักษณะผอม สูง บอบบาง ไหล่ห่อ นิ้วมือเรียวยาว แขน ขายาว มีความรู้สึกไว อ่านไหวง่าย ช่างกังวล เจ้าความคิด

1.8 สติปัญญา หมายถึงความสามารถที่ได้รับมาแต่กำเนิด นอกจากความแข็งแรง อันเป็นความสามารถทางกายโดยธรรมชาติแล้ว ยังมีคุณลักษณะทางจิตใจเช่น ความคิด ความจำ เชาวน์ เป็นต้น ความสามารถที่ได้รับมาแต่กำเนิด ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เป็นสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากพันธุกรรม ถ้าเด็กได้รับการถ่ายทอดจากพันธุกรรมต่างกันย่อมมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ต่างกันเป็นที่ยอมรับและกล่าวขวัญกันอยู่เสมอว่าถ้าพ่อแม่เป็นคนฉลาดลูกก็จะฉลาดด้วย ถ้าพ่อแม่เป็นคนโง่ สติปัญญาต่ำ ลูกก็มักจะโง่เขลาสติปัญญาต่ำทุกคนจึงมีระดับสติปัญญาเป็นของตัวเองมากน้อยผิดแผกแตกต่างกันออกไป

2. สาเหตุทางสิ่งแวดล้อม (Environment)

สิ่งแวดล้อมทำให้คนเราแตกต่างกัน นอกจากลักษณะต่างๆ ที่คนได้รับการถ่ายทอดมาทางพันธุกรรม ทำให้คนแตกต่างกันแล้ว ยังมีอิทธิพลอื่นๆ ที่นอกเหนือจากพันธุกรรม สิ่งนั้น ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สภาพการณ์และสิ่งต่างๆ ที่เราสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพัฒนาการของสิ่งมีชีวิต นอกเหนือจากพันธุกรรม ซึ่งได้แก่ การอบรมเลี้ยงดู การคบเพื่อน การเข้าสังคม การศึกษา การสมาคม ประเพณี วัฒนธรรม ศาสนา ดินฟ้าอากาศ ที่อยู่อาศัย อาหาร น้ำ ลำดับที่ในการเกิด สื่อมวลชน อุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บ นักจิตวิทยา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแล้วและจากการสังเกตของเราทั้งหลาย เป็นที่ประจักษ์ว่า สิ่งแวดล้อมทำให้พฤติกรรมของคนเป็นไปทั้งในทางที่ดีหรือร้ายได้ต่างๆ กันดังนี้

2.1 อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม

อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมมี 2 อย่างคือสิ่งแวดล้อมก่อนเกิดและสิ่งแวดล้อมหลังเกิด ดังจะอธิบาย คือ

1. สิ่งแวดล้อมก่อนเกิด หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อบุคคล ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิจนกระทั่งคลอดจากครรภ์มารดา ได้แก่ อาหารที่แม่รับประทานเข้าไปถ้าเป็นอาหารที่มีคุณค่าเสริมสร้างสุขภาพของแม่และทารก จะมีผลทำให้ทารกในครรภ์มีพัฒนาการไปด้วยดี นอกจากสุขภาพทางกายแล้ว สุขภาพจิตของแม่ก็สำคัญด้วยหากขณะตั้งครรภ์มีสุขภาพจิตใจไม่ดี อาจมีผลกระทบต่อทางด้านอารมณ์ของเด็ก กล่าวคือ ต่อมาอะดรีนัลจะขับฮอร์โมนเข้าสู่โลหิต ของแม่และไปถึงทารกโดยผ่านทางรกและสายสะดือทำให้เด็กตกใจง่าย หวาดผวาสะดุ้ง นอกจากนั้นการมีโรคภัยไข้เจ็บบางอย่างเกิดขึ้นขณะตั้งครรภ์ก็มีผลทำให้ทารกกลายเป็นคนพิการทางกาย และทางสติปัญญาได้

2. สิ่งแวดล้อมหลังเกิด หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อบุคคล ภายหลังที่คลอดออกมาแล้วได้แก่ สถาบันทางสังคมต่างๆ คือ ครอบครัว โรงเรียน ศาสนา สื่อสารมวลชน เป็นต้น

ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่างๆ

บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง ทั้งนี้แล้วแต่อิทธิพลของพันธุกรรมและ สิ่งแวดล้อมที่ได้รับ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวกับเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านร่างกาย เซอร์ปัญญา อารมณ์และสังคมโดยจะอธิบายพอสังเขป คือ

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคลทางด้านร่างกาย

ความสูง ความต่ำของร่างกาย ผิวเนื้อหยาบ ผิวเนื้อละเอียด ผมหด ผมนาง ผมเหยียด ผมหยิกผมหยักสก จมูกโด่ง จมูกแบน ปากเล็กปากแบน ปากหนา ตาชั้นเดียว ตาสองชั้น รวมทั้งบุคลิกภาพ นักจิตวิทยาบางคน พยายามที่จะหาความสัมพันธ์ของลักษณะต่างๆ ของร่างกายกับลักษณะของจิตกริยา และสรุปเป็นกฎเกณฑ์ขึ้นมาว่า คนที่รูปร่างหน้าตาลักษณะอย่างนี้ ก็จะมีแบบแผนของพฤติกรรม มีลักษณะของอารมณ์ การติดต่อในสังคมเป็นอย่างไรนั้น

ทฤษฎีบุคลิกภาพตามแนวความคิดของเชลตัน (Sheldon's Theory)

เชลตัน (William H. Sheldon) เป็นนักจิตวิทยาและแพทย์ชาวอเมริกัน ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องลักษณะความสัมพันธ์ของโครงร่างของมนุษย์กับการแสดงออกในลักษณะต่างๆ ของมนุษย์ Sheldon ได้ถ่ายรูปภาพของคนไข้ที่เข้ามาในคลินิก เชลตันเก็บข้อมูลโดยการนำภาพของคนไข้ เป็นจำนวนมากมาทำการพิจารณาลักษณะโครงร่าง และแบ่งประเภทของโครงร่างออกเป็นกลุ่มๆ และสรุปเป็นทฤษฎีว่า มนุษย์มีลักษณะทางรูปร่างแตกต่างกัน และเขาแบ่งโครงสร้างของรูปร่างออกเป็น 3 กลุ่ม รวมทั้งศึกษาลักษณะทางอารมณ์ของคนเหล่านั้นว่าคนแต่ละประเภทมีลักษณะ

เป็นอย่างไร หลักการแบ่งและชื่อของกลุ่มใช้ตามการแบ่งชั้นของเซลล์และเนื้อเยื่อ ทฤษฎีของ Sheldon มุ่งเน้นในเรื่องบุคลิกภาพของบุคคล ทฤษฎีบุคลิกภาพตามแนวความคิดของเชลตัน (Sheldon's Theory) แบ่งบุคลิกภาพเป็น 3 พวกมีดังนี้

1. พวกที่มีโครงสร้างแบบ Ectomorphic หรือ Ectomorphy ประเภทนี้มักเป็นคนผอมสูง เอบางร่างน้อย กล้ามเนื้อน้อย ไหล่ห่อ นิ้วมือเรียวยาว แขนขายาว ท่าทางบอบบาง ผิวและเส้นผมละเอียด หน้าอกแบนแฟบ ทรวดทรงชะลูด ประสาทไวต่อความรู้สึกมาก ชอบหลบหนีสังคม กลัวการอยู่ในกลุ่ม ไม่ค่อยกล้า ท่าทางอ่อนแอ ไม่กระตือรือร้น ใจน้อย ชอบสันโดษ ชอบอยู่ตามลำพัง อารมณ์อ่อนไหว วิตกกังวลง่าย ช่างคิด มั่นเป็นโรคจิตประเภท Heboid คือชอบหลบหนีสังคม

หุ่นแบบเอกโตมอफी เชลตันว่าจะเป็นผู้มีแนวโน้มที่จะมีบุคลิกภาพที่เรียกว่า เซเรโบโรโทเนีย (Cerebrotonia) คือเป็นคนไม่ชอบสังคม มีความเครียดทางอารมณ์อยู่เป็นนิจ ตัดสินใจอะไรบางอย่างรวดเร็ว เด็ดขาด นอนน้อย และชอบการสันโดษ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพประเภทนี้ จะไม่ทำอะไรที่เป็นการเรียกร้องความสนใจจากผู้อื่นเลยไม่เหมือนกับพวกอื่นๆ

2. พวกมีโครงสร้างแบบ Endomorphic หรือ Endomorphy เป็นประเภทมีลักษณะอ้วน เตี้ย มีโครงสร้างอ้วนกลม หน้ากลม มีเนื้อและไขมันมาก ร่างกายเต็มไปด้วยไขมัน พุงยื่นหนา ชอบสนุกสนานรำเริง ชอบอยู่สบายๆ เปิดเผย กินเก่งเพราะระบบย่อยอาหารทำงานดี จู้จู้ขี้บ่น โกรธง่าย หายเร็ว มั่นเป็นโรคจิตชนิด Manic depressive คือ บางครั้งดีใจมาก บางครั้งเสียใจมาก ชอบแสดงอิทธิฤทธิ์ ปล่อยชีวิตตามยถากรรม หุ่นแบบเอนโดมอफी จะมีบุคลิกภาพประเภทที่เขาเรียกว่า วิซโรโตเนีย (Viscerotonia) กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพประเภทรักความสะดวกสบาย ชอบการสังคัม ชอบทำอะไรซ้ำๆ ปล่อยอารมณ์ตามสบาย ชีวิตไม่มีริบมีร้อน มีความอดทนอดกลั้นทางอารมณ์ดีมาก เป็นคนที่ยากแก่การคบค้าสมาคมด้วย รักการกินเป็นที่หนึ่ง

3. พวกมีโครงสร้างแบบ Mesomorphic หรือ Mesomorphy พวกนี้เป็นประเภทนักกีฬา นักผจญภัย มีร่างกายสมส่วน สง่างาม ไหล่กว้าง ตะโพกเล็ก ชอบกีฬาการต่อสู้ ชอบผจญภัย กระฉับกระเฉง คล่องแคล่ว ว่องไว มีน้ำใจเป็นนักกีฬา กำยำล่ำสัน กล้ามเนื้อสมบูรณ์ ร่างกายเต็มไปด้วยกล้ามเนื้อ บีบีน แข็งแรงชอบใช้กำลัง หรือความก้าวร้าวขยันขันแข็งมีกระดูกและกล้ามเนื้อแข็งแรงได้สัดส่วน มีพลังงานมาก มักเป็นโรคจิตประสาท Paranoid คิดว่าตัวเองเป็นใหญ่ในโลก มุ่งทำลายชีวิตคน

หุ่นแบบเมโซมอफी จะมีบุคลิกภาพประเภท โซมาโตโตเนีย (Somatonia) คือเป็นพวกรักการต่อสู้ผจญภัย ชอบการเสี่ยง เป็นคนที่ค่อนข้างจะก้าวร้าว มักจะกระทำกราดๆ ที่เป็นการแสดงว่าตัวมีอำนาจและพลังกำลังมาก

มีเรื่องน่าสังเกตว่า ความอ้วน ผอม สูง เตี้ยของร่างกายเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับเรื่องโภชนาการอยู่มาก นักกีฬาเด็กเล่นกีฬาอาจกลายเป็นคนอ้วนลงพุง และการกำหนดลักษณะทางจิตใจว่ารูปร่างอย่างนั้นมีอารมณ์อย่างนี้น่าจะเป็นการเหมารวม (Stereotype) มากกว่าเมื่อเห็นคนอ้วนมักจะคาดหวังเอาว่าเป็นคนตลกสนุกสนานร่าเริง ไปเสียหมดทุกคน เพราะเคยมีประสบการณ์มาเช่นนั้น แต่ว่าแท้จริงแล้วอาจจะไม่ใช่เป็นกฎตายตัวว่าต้องเป็นอย่างนั้นทุกคน และบางครั้งคนอ้วนแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น อาจเป็นเพียงการสวมบทบาท (Role) ที่สังคมคิดว่าเขาควรจะแสดงก็ได้ ซึ่งคนอ้วนบางคนอาจก้าวร้าวมากแต่เก็บกดไว้และหาวิธีการทำร้ายคนอื่นด้วยวิธีที่แยบยลก็มี

2. ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านทางเชาว์ปัญญา

ความแตกต่างทางเชาว์ปัญญาคือความแตกต่างของบุคคลในด้านความสามารถที่เกี่ยวกับการคิดและความสามารถในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในเชิงนามธรรมและรูปธรรมมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งต่างๆ ได้

3. ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านทางอารมณ์

ความแตกต่างทางอารมณ์ คือความแตกต่างของบุคคลในความสามารถที่ควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ขณะเกิดอารมณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง การมีอารมณ์ของมนุษย์เริ่มตั้งแต่อารมณ์กลัว อารมณ์โกรธ อารมณ์รัก พอใจ ยินดี ตื่นเต้น การแสดงอารมณ์ต่างๆ ต้องแสดงออกอย่างเหมาะสมแต่ในความเป็นบุคคลพบว่ามีการใช้อารมณ์ค่อนข้างมาก ดังนั้นการฝึกในเรื่อง การควบคุมอารมณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญในสังคมปัจจุบัน

4. ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านทางสังคม

ความแตกต่างทางด้านสังคม คือ ความแตกต่างของบุคคลในความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมต่างๆ ของสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และของสังคมอื่นๆ มนุษย์ตั้งแต่เกิดมาก็ต้องอยู่ในระบบของสังคม ตั้งแต่สังคมครอบครัว สังคมเพื่อนบ้าน โตขึ้นก็เป็นสังคมโรงเรียนตั้งแต่อนุบาลจนถึงอุดมศึกษา บุคคลต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคมทั้งสิ้น

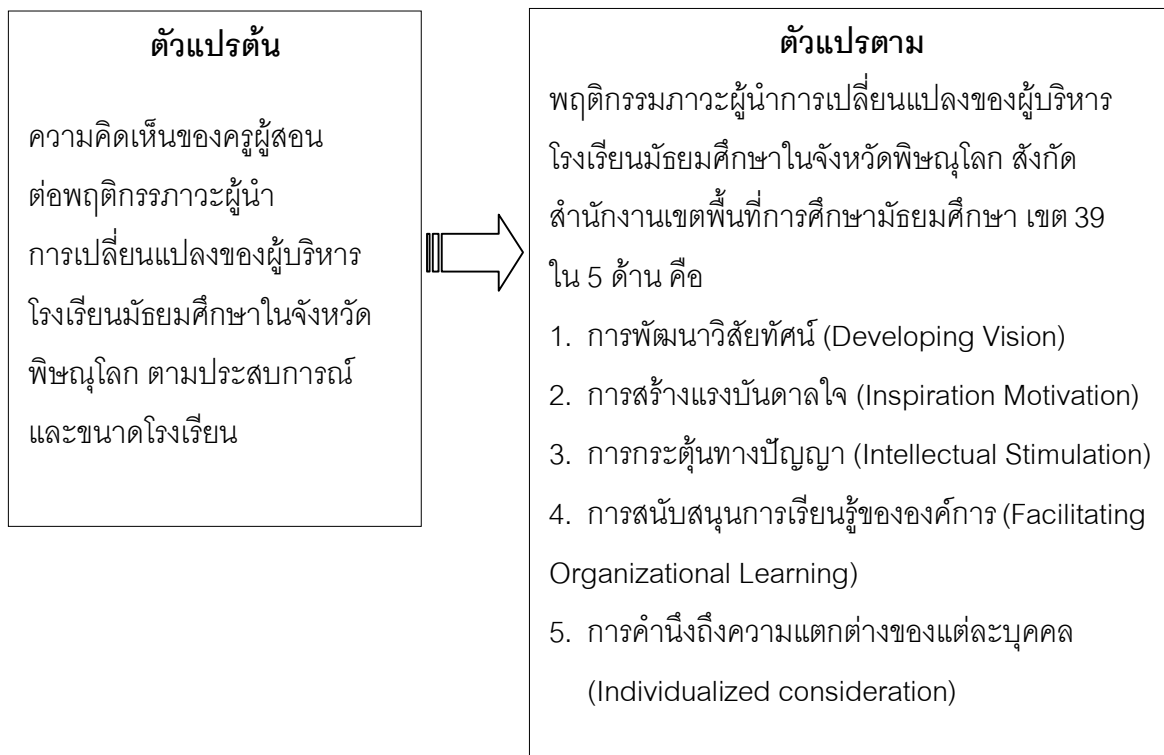
ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นยังมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องด้านความถนัดตามธรรมชาติซึ่งเป็นเรื่องของคนที่มีความพรสวรรค์ในเรื่องของศิลปะบางคนที่มีความถนัดทางด้านดนตรี บางคนก็ถนัดทางด้านเครื่องดนตรีกลไกต่างๆ การวาดรูปเหล่านี้เป็นความถนัดตามธรรมชาติ แต่ก็มีนักจิตวิทยาอีกหลายกลุ่มที่เชื่อว่าความถนัดตามธรรมชาติอาจมีผลจาก

พันธุกรรมหรืออาจเป็นปัจจัยของสิ่งแวดล้อมที่เรียกว่า พรแสวงคือทำเองไม่ใช่พรสวรรค์คือการฝึกหัดบ่อยๆ นั่นเอง อย่างไรก็ตาม ความถนัดทางธรรมชาติก็อาจจะทำให้คนแตกต่างกันได้

ในฐานะผู้นำ การคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำองค์กรต้องใส่ใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะทำให้ผู้นำสามารถเข้าถึงบุคลากรทุกคนและสามารถบริหารคนและบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้นำหมายถึง ผู้นำเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา(Empathy) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีความท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้อำนาจหน้าที่ในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า