

คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมครู ข้าราชการพลเรือนและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลักสูตรฝึกอบรมแบบ e-Training สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตร และวิทยาการที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

สารบัญ

คำนำ	1
หลักสูตร “การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่”	3
รายละเอียดหลักสูตร	4
คำอธิบายรายวิชา	4
วัตถุประสงค์	4
สาระการอบรม	4
กิจกรรมการอบรม	4
สื่อประกอบการอบรม	5
การวัดผลและประเมินผลการอบรม	5
บรรณานุกรม	5
เค้าโครงเนื้อหา	6
ตอนที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์	11
ตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	19
ตอนที่ 3 เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์	33
ตอนที่ 4 การบริหารโครงการ	43
ตอนที่ 5 การเขียนโครงการ	55
ใบงานที่ 1	67
ใบงานที่ 2	70
ใบงานที่ 3	73
ใบงานที่ 4	76
ใบงานที่ 5	79
แบบทดสอบก่อนเรียน/หลังเรียนหลักสูตร	82

หลักสูตร

การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่

รหัส UTQ-55214

ชื่อหลักสูตรรายวิชา การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่

ปรับปรุงเนื้อหาโดย

คณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา

นางสาววิณา	อัครธรรม
ดร.พีระ	รัตนวิจิตร
ดร.พิธาน	พินทอง
ศ.ดร.พฤทธิ	ศิริบรรณพิทักษ์
รศ.ดร.สุกรี	รอดโพธิ์ทอง
ผศ.ดร.ชญาพิมพ์	อุสาโท

วิทยากร

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดหลักสูตร

คำอธิบายรายวิชา

อธิบายแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ แรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ องค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ รวมถึงประเภทของภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้
2. สามารถอธิบายเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำได้
3. สามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำได้
4. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะและแรงจูงใจทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ได้
5. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ ได้
6. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ได้
7. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ ได้

สาระการอบรม

- ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (1)
- ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (2)
- ตอนที่ 3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (3)
- ตอนที่ 4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (4)
- ตอนที่ 5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (5)

กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ

7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

การวัดผลและประเมินผลการอบรม

วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

บรรณานุกรม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์, 2545.

<http://www.bloggang.com/>

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

หลักสูตร UTQ-55214

การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (1)

เรื่องที่ 1.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เรื่องที่ 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

เรื่องที่ 1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำ

แนวคิด

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนที่อยู่ร่วมกัน เกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่งเป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะดำเนินการในเรื่องต่างๆเพื่อหมู่คณะ การได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเองตามสถานการณ์ เกิดจากความรู้ความสามารถที่ผู้อื่นมองเห็น หรืออาจจะได้เป็นผู้นำด้วยการเลือกจากสมาชิก บุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ เรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ อาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติของบุคคลหรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์ หรือมีเจตนาที่จะเรียนรู้ก็เป็นได้ เรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานาน ด้วยการเล่าเรื่องราวพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อมาได้กลายเป็นตำนาน เป็นเรื่องเล่าขานถึงความเก่ง ความดี และความสามารถในการทำให้หมู่คณะเห็นคล้อยตามจนสามารถกระทำการต่างๆได้สำเร็จ ต่อมาจึงเกิดมีผู้สนใจศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กลายเป็นแนวคิด เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน สภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่ชัดทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน เกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจเป็นด้วยเหตุอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อปลูกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม (Owens, 2004) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

3. ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ จัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้ ความสามารถ (Capacity) ความสำเร็จ (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมีส่วนร่วม (Participation) และสถานภาพ (Status)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำได้

ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (2)

เรื่องที่ 2.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

เรื่องที่ 2.2 ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

เรื่องที่ 2.3 ลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

แนวคิด

1. ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอยู่จำนวนมาก ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ้งยากให้ลุล่วงไปได้และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้ 2) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี นิ่ง และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ยุ้งยาก 3) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพ้อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อน และที่ปรึกษาไว้ได้ 4) ความซื่อสัตย์ (Integrity) พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดี และได้รับความจงรักภักดี ได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากคนอื่น

2. ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในของแต่ละบุคคล โดยหลักการพื้นฐานแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) 2) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) 4) ความคาดหวังที่สูง (High Expectations)

3. ลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิผลของผู้นำ มี 4 ประเภท ดังนี้ 1) ทักษะวิธีการ (Technical Skills) 2) ทักษะมนุษย (Interpersonal Skills) 3) ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) 4) ทักษะการบริหาร (Administrative Skills)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ได้

ตอนที่ 3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (3)

เรื่องที่ 3.1 ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

เรื่องที่ 3.2 องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

เรื่องที่ 3.3 การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่

แนวคิด

1. ในช่วงศตวรรษที่ 21 มีทักษะภาวะผู้นำไว้ 3 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการแบบร่วมมือ (Collaborative Perspective) 2) ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective) 3) ทักษะใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Modern Perspective)

2. องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ มีแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจในการบริหาร 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการบริหาร และ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนถึงทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ ธรรมชาติของความเป็นผู้นำ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่าง ระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำในการบริหารยุคใหม่จึงถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการบริหาร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ ได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ ได้

ตอนที่ 4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (4)

เรื่องที่ 4.1 ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership)

เรื่องที่ 4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)

เรื่องที่ 4.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ ((Instructional Leadership)

แนวคิด

1. ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบนี้จะมีพฤติกรรมเพื่อสนองตอบความต้องการของครูโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมที่กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการมอบอำนาจแก่ครูเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ การให้คุณค่าแก่คน (Values people) การพัฒนาคน (Develops People) การสร้างชุมชน (Buildings community) การแสดงตัวตามที่เป็นจริง (Displays authenticity) การแสดงภาวะผู้นำ (Provides leadership) การแบ่งปันภาวะผู้นำ (Shares leadership)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกันในเวลาที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่อาศัยอิทธิพล และประสบผลสำเร็จได้เมื่อผู้นำมอบหมายงานและอำนาจให้คนอื่นเพื่อที่จะให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นวิธีเพิ่มคุณค่า (value-added approach) เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะหาเหตุผลว่าทำไม มากกว่าที่จะหาว่า เป็นอะไร และเป็นอย่างไร ในมุมมองนี้ ครูจึงถูกมองว่าเป็นเหมือน “ช่างแกะ” เป็นมืออาชีพ หรือเป็น “ศิลปิน” มากกว่าที่จะมองว่าเป็น “กรรมกร” ต่อสิ่งแวดล้อมขององค์การที่มีความเป็นมนุษย์หรือที่เปรียบว่าเป็นมันสมองขององค์การ

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ ((Instructional Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจะอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้เห็นนักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) ได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective) ได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Modern Perspective) ได้

ตอนที่ 5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (5)

เรื่องที่ 5.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education)

เรื่องที่ 5.2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

เรื่องที่ 5.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

แนวคิด

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึง กระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าจะเป็นวงการ ธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นับวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือ แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมทาง การบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การไม่มีวิธีแก้ปัญหาคิดที่ดีที่สุดวิธีเดียว หรือแก้ปัญหาคิดด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education) ได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ได้

ตอนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (1)

เรื่องที่ 1.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม การแบ่งประเภทของผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำได้แบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แบ่งแยกตามลักษณะที่เป็นเชิงพฤติกรรมต่างๆ ได้ ดังนี้

1. การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้

1.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษมีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา เป็นต้น

1.3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์หรือของประเทศชาติที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

2. การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

2.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ

2.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย

2.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

3. การแบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

3.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ

3.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3.3 ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อมๆ กันแล้วจะลุ่มลุ่มหรือไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่องประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้ พร้อมๆ กันไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)
2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)
3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่ต่างต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1).ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2).ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3).ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มียานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและ ประสิทธิภาพตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่ต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1).พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน 2).พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลิตผลที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2). พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

4. Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวความคิดทางพฤติกรรม ต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 52)

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ

1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงาน ของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว(Telling) การนำเสนอความคิด(Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก

เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม ได้อย่างไร เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลายๆองค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ปลอง ทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) ขึ้น

สรุป

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนที่อยู่ร่วมกัน เกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่งเป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อหมู่คณะ การได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเองตามสถานการณ์ เกิดจากความรู้ความสามารถที่ผู้อื่นมองเห็น หรืออาจจะได้เป็นผู้นำด้วยการเลือกจากสมาชิก บุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ เรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ อาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติของบุคคลหรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์ หรือมีเจตนาที่จะเรียนรู้ก็ได้ เรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานาน ด้วยการเล่าเรื่องราวพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อมาได้กลายเป็นตำนาน เป็นเรื่องเล่าขานถึงความเก่ง ความดี และความสามารถในการทำให้หมู่คณะเห็นคล้อยตามจนสามารถกระทำการต่างๆ ได้สำเร็จ ต่อมาจึงเกิดมีผู้สนใจศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กลายเป็นแนวคิด เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.1

เรื่องที่ 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะ เป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการ สื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของผู้นำ (Leader)

ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่างๆ เช่น

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

5. ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม

สรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)

ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้า หมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจาก ความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning)

การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering)

หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพ ของตน ได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling)

หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

สรุป

ภาวะผู้นำ (Leadership) สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน สภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่วแน่ซึ่งทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน เกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจเป็นด้วยเหตุอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม (Owens, 2004) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.2

เรื่องที่ 1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำ

ผู้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการโดยมีการใช้กระบวนการของการใช้อิทธิพลอย่างถูกต้องและชอบธรรมในการดำเนินการให้เกิดผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กร

ลักษณะภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำ อาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับ ให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้ ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถ นำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหาและอุปสรรค มีอริยาศรัย มีความเมตตาปราณีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้

ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำสามารถจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ เป็นผู้มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน

5. สถานภาพ (Status) เป็นผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

สรุป

ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำสามารถจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ ความสามารถ (Capacity) ความสำเร็จ (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมีส่วนร่วม (Participation) และ สถานภาพ (Status)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.3

ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (2)

เรื่องที่ 2.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอยู่จำนวนมาก ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ย่างยากให้ลุล่วงไปได้และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

2. ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี นิ่ง และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ย่างยาก จากการศึกษาวิจัยพบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความแตกแยก และความต้องการให้ตัดสินใจ เหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดัน เป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลผู้เป็นผู้นำ

3. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพื่อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถงสัมผัสพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน และที่ปรึกษาไว้ได้

4. ความซื่อสัตย์ (Integrity) พฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดี ได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากคนอื่น

ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสน่ห์ (Neocharismatic Theories)

เป็นกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำล่าสุดที่ให้ความสำคัญด้านคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นความสามารถพิเศษหรือความมีเสน่ห์ (Charisma) เฉพาะบุคคลซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวีรบุรุษ (Heroic leadership) ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ถูกกล่าวขานมากในปัจจุบัน ภายใต้ชื่อต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงศีลธรรม (Moral leadership) เป็นต้น ในที่นี้จะกล่าวเพียง 2 ทฤษฎีโดยละเอียดดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic Leadership)

เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับยกย่องอย่างสูงจากลูกน้องหรือบุคคลทั่วไป เนื่องจากบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าคนทั่วไป ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี ผู้นำที่อุทิศตนในการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย มาตินลูเธอร์ คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกันของมนุษย์

เป็นต้น บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำเนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในด้านคุณงามความดีและการเสียสละอุทิศตนเพื่อคนอื่นและส่วนรวม ทำให้คนอื่นเกิดความยกย่องชื่นชมพร้อมที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจพระคุณซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในที่นี้ขอเรียกว่า “อำนาจโดยเสน่ห์” (Charisma) และเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า “ผู้นำโดยเสน่ห์” (Charismatic leaders)

การยอมรับในความเป็นผู้นำ และการมีอำนาจโดยเสน่ห์ดังกล่าวจึงเกิดจากผู้ตามมีต่อตัวผู้นำคนนั้น โดยผู้ตามจะแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกให้สามารถสังเกตและเห็นได้ใน 9 ประการต่อไปนี้

1. มั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
2. มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
3. แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ
4. แสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
5. เต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
6. พยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ
7. มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ
8. พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรให้สูงขึ้น
9. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือช่วยให้งานหรือองค์กรบรรลุเป้าหมาย

ในส่วนของตัวผู้นำโดยเสน่ห์นั้น ผลการศึกษาของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1998) ได้สรุปเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำโดยเสน่ห์กับผู้นำที่มีใช้ผู้นำโดยเสน่ห์ ดังตารางต่อไปนี้

อย่างไรก็ตาม กระบวนการที่ผู้นำโดยเสน่ห์ใช้ในการทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและเกิดความผูกพันขึ้นนั้น ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนนัก แต่ก็มีแนวโน้มที่พอเชื่อได้ว่า ความรู้สึกผูกพันของผู้ตามจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำสามารถทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามรู้สึกมั่นใจว่าทำได้สำเร็จจริง ผู้นำที่ริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ จึงมีความเสี่ยงต่อความสำเร็จค่อนข้างมาก แต่เมื่อกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จได้ ก็ยังเพิ่มลักษณะความเสน่ห์ให้แก่ตัวผู้นำยิ่งขึ้นและเพิ่มความสำเร็จขององค์กรตามไปด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองเห็นไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ จึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทุกทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

เบอร์น (Burns, 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดึงมา เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะ ถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์นใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

เบอร์นยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตน ด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่า จะให้งานให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลตอบแทนจากสัมปทานของรัฐ แก่หัวหน้าที่ช่วยหาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่งาน เมื่อลูกน้องขยันขันแข็งและมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นทางการ อย่างเป็นธรรม อย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบและค่านิยมอื่นที่มี เกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นต้น

ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา

แบสมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาอยู่หลายประการ (Bass, 1985) กล่าวคือ ความเสน่ห์หา (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาเองนั้น ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธา ลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสน่ห์หาแล้วก็ตามแต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความดีดัดจากผลประโยชน์ตนเอง ไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนร่วมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเหมือนกับผู้นำโดยเสน่ห์หา ก็คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์และให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสน่ห์หาส่วนใหญ่วิธีการที่ใช้ทำให้ผู้ตามอ่อนแอลงโดยถูกสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ของ องค์กร

ในทัศนะของแบส ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบได้ทั่วไปในองค์กรไม่ว่าแบบใดและไม่ว่าระดับตำแหน่งใด ในทางตรงกันข้าม ผู้นำโดยเสน่ห์หาเป็นสิ่งที่หายากมักจะพบได้ในภาวะที่องค์กรตั้งเครียดเนื่องมาจาก

อำนาจที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่บ่อนทำลายต่อ ประเพณีความเชื่อและค่านิยมดั้งเดิมของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมา ถามหาผู้นำโดยเสนอให้ช่วย แก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสนห์เป็นสิ่งที่มีสองขั้วที่อยู่สุดทั้งสองข้าง ดังจะเห็นได้ จากผู้นำโดยเสนห์จะมีทั้งกลุ่มคนที่รักมาก และกลุ่มคนที่เกลียดชังมากเช่นกัน และนี่คือสาเหตุว่าทำไม ผู้นำโดยเสนห์จึงมักถูกลอบปลงชีวิต ในขณะที่กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อยมาก

พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and transactional behaviors) พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของแบส ดังได้กล่าวมาแล้วแบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ๆ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ โดยแบสให้เห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่าง เด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริงโดยเขายอมรับว่า ผู้นำคน เดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

สรุป

ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก เฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพมีอยู่จำนวนมาก ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) 2) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-tolerance) 3) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) 4) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ทฤษฎีผู้นำใหม่แบ่งผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำโดยเสนห์ และ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.1

เรื่องที่ 2.2 ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

แรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย

ส่วนการจูงใจ (motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้น แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ เป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ จากคำอธิบายและความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าการจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจาก การจูงใจ เป็น พฤติกรรม ที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และ พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะ ทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะ พนักงานตอบสนองต่อ งานและวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมี ความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท “เข้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำ ความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือ ละความพยายามง่ายๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการ ค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือ ประสบ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหา การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรน เพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุก วิธีทาง ซึ่งทำให้

เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจน ในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสมซึ่ง อาจจะต่างไป จากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมี จรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้นี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรม หลายรูปแบบ เพื่อหาน้ำและ อาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน ค่าชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจ จึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่ง อาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำ การต่างๆ ให้ องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้ง เจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อ ให้มีรายได้ ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า พนักงานหลายราย ที่ไม่ทั้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไป โดย เนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบต่อสถานะสมาชิกคน หนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจาก แรงจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคล ที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง ค่าชม การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะ แสดงพฤติกรรม เพื่อ ตอบสนองสิ่งจูงใจ ดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง ค่าชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงาน ทำงานเพียง เพื่อแลกกับ ค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียง เพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้ความ ดีความชอบ เป็นต้น

ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร

มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ ฯลฯ จึงเกิดปัญหาว่าควรจูงใจพนักงานในการทำงานด้วยรูปแบบใด เพื่อให้เขา เหล่านั้น ทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถและเกิดความพอใจในงาน รวมทั้งขวัญ และกำลังใจที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบ ในการจูงใจ ของพนักงานในองค์กร โดยปกติ แล้วผู้นำควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆดังนี้ คือ

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards) การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิด แรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดั้นนั้นต้อง สามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้ เพื่อที่จะพนักงาน จะทุ่มเท ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และยังรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไร ความจริงจิงในการทำงานของพนักงาน ก็จะมีมากขึ้น ด้วย ดังนั้นคุณลักษณะของรางวัลที่จะให้จึงมีดังนี้ คือ

- 1.1 มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (Importance)
- 1.2 มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม (Equitable Distribution)
- 1.3 พนักงานทุกคนควรรับรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (Visibility)
- 1.4 มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนที่ผู้นำหรือผู้บริหารพึงให้แก่พนักงานนั้น อาจให้ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น หรืออาจให้ในรูปของ รางวัล ที่มีได้อยู่ในรูปของ ตัวเงิน เช่น การมอบรางวัลดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย หรือ ส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำมักจะให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงิน และที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินควบคู่กันไป

2. การจูงใจด้วยงาน ในการที่จะจูงใจพนักงานด้วยงานนั้น ควรทราบก่อนว่าลักษณะงานที่จะจูงใจให้ พนักงานในองค์กรปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ควรมีลักษณะ ที่ท้าทาย ความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ และควรเป็นงานที่ทำให้เขา เกิดความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมา เป็นตัวกระตุ้นหรือ จูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้ โดย ปกติแล้วจะมีสองวิธี คือ การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน (Horizontal Job Enrichment) และ การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มตาม แนวนอน นั้นเป็น การขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้นให้เขามี ความ รับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึง ความสำคัญ ในหน้าที่ของตนเองและรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการ เพิ่มในแนวตั้งนั้นเป็นการลด อำนาจ ในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลง เพื่อที่เขาจะสามารถทำงานได้ อย่างเสรีหรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้าย ไป ทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละ หน้าที่ล่วงหน้า ให้เหมาะสม เพื่อลด ความจำเอินในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มหน้าที่ของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการ ขยายขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับเดียวกันของพนักงาน เช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้เป็นพนักงานเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้เขาแสดงความคิดเห็น ในงาน ที่เขาทำด้วย

2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign) เป็นการปรับปรุงจัดโครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของพนักงานมากขึ้น เช่นลดความซับซ้อนของงานเพื่อลดเวลาในการทำงานลง หรือ ให้พนักงานสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้ เพื่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรทุกแห่งจะจูงใจพนักงานของตนไปในทางที่จะทำ ให้พนักงานปฏิบัติ หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมองค์กรนั้นย่อมาหมายถึง พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์กร ซึ่งในเรื่องนี้นั้น เราต้องหยิบยก ประเทศ ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกาเป็นแบบในการศึกษา โดยญี่ปุ่นนั้นเป็น ประเทศที่ ประสบ ความสำเร็จอย่างสูงในการบริหาร เนื่องจากค่านิยมและความเชื่อ ของคนญี่ปุ่นที่มีต่อ ประเทศ ชี สังคม องค์กร และ หมู่คณะ คนญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยพนักงานทุกคนจะ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือ ส่วน หนึ่งขององค์กรอย่างแน่นแฟ้น หากองค์กรล้มพนักงานก็จะ หดที่พึ่ง ทุกคนจะอยู่กับ องค์กรตลอดชีวิต ดังนั้นพนักงานญี่ปุ่นหรือบุคลากรใน องค์กรญี่ปุ่นจะมีความ จงรัก รักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต่างกับอเมริกาคือ คนอเมริกันจะเป็น คนที่รักเสรีภาพ ไม่ผูกพันตนเองกับองค์กร ชอบพึ่งตนเอง ย้ายงานบ่อย อย่่างไรก็ดี คนอเมริกัน มี จริยธรรม ในการทำงานและไม่ดูถูกงาน สำหรับคนไทยแล้วมีความเป็นปัจเจกนิยมคล้ายกับอเมริกา แต่ข้อแตกต่างที่สำคัญคือคนอเมริกันจะทำงานเป็นทีมได้ดีดีกว่าคนไทยคนไทยมักมีความฉลาดและมีความสามารถเฉพาะตัว เวลาทำงานจึงมักขาดความร่วมมือ ประสานงาน อย่่างไรก็ดี ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่า ควรใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองมีอยู่ให้เป็นประโยชน์เช่นไร คงจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะตอบว่าแบบใดเหมาะสมที่สุด ซึ่งก็คงต้องขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ เองว่าเป็นเช่นไร แต่ทว่าการจูงใจโดยการบริหารที่เน้น วัฒนธรรมองค์กร นั้นควรจะ คำนึง ถึงปัจจัยสองระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์กร อันได้แก่ เรื่องของการสร้างเป้าหมาย การวางแผน การติดต่อประสานงาน การประเมินผล และการสร้างความ เชื่อถือซึ่งกันและกัน

ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ เป็นแรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายใน และที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และระยะเวลา โดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการอธิบายทั้งการเลือกวิธีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมี ประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจ ที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs)
2. ความต้องการอำนาจ (Power Needs)
3. การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation)
4. ความคาดหวังที่สูง (High Expectations)

สรุป

ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ เป็นแรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และระยะเวลา โดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิธีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) 2) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) 3) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) 4) ความคาดหวังที่สูง (High Expectations)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.2

เรื่องที่ 2.3 ลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

คุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมืออาชีพ

- 1.1 มีความฉลาดรอบรู้ คือสามารถรับรู้ เข้าใจ และตีประเด็นสถานการณ์ต่างๆ ได้เร็ว ตลอดจนสามารถมองภาพรวม คือ มหภาค (Macro) และภาพย่อย คือ จุลภาค (Micro) ได้
- 1.2 เป็นบุคคลที่มีเป้าหมาย และให้คุณค่าต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน
- 1.3 มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง และมีพลังที่จะมุ่งมั่นบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร
- 1.4 สนใจความเป็นไปต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา
- 1.5 มีวิสัยทัศน์และสามารถนำมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้
- 1.6 มีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม
- 1.7 มีความสามารถในการจดจำ ทำเรื่องราว เหตุการณ์ บุคคล
- 1.8 มีความโอบอ้อมอารี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 1.9 ใฝ่หาใจได้ เพื่อจะได้สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
- 1.10 มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น
- 1.11 มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 1.12 ทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง ในลักษณะการทำให้ดู เป็นครูให้เห็นเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

2. ภาพลักษณ์ของผู้บริหารมืออาชีพ ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีนั้น ผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา อาทิเช่น เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นใจเย็น ขยันหมั่นเพียร จริงจังกับการทำงาน รับผิดชอบต่อการกระทำและละเว้นคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่พึงปรารถนา เช่น ใจร้อน ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำตนไม่มีแก่นสาร ขี้เกียจ แย่งชิงผลงานผู้อื่น ไม่รับผิดชอบ โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าผู้บริหาร คือ ผู้นำองค์กรที่เป็นตัวอย่างของบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ หากผู้บริหารทำตนเป็นผู้นำที่ดี ผู้บริหารนั้นย่อมมีภาพลักษณ์ที่ดีตามไปด้วย

3. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของเรา เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เราควรสร้างความก้าวหน้าด้วยความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เห็นประโยชน์ของผู้อื่นก่อนประโยชน์ส่วนตน เมื่อเป็นผู้บังคับบัญชา ต้องมีศีลธรรมในการปกครอง ไม่ทำตัวเป็นนายที่กดขี่ข่มเหงลูกน้อง ต้องมีความยุติธรรมในการดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และควรถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้าดีกว่าตน ซึ่งถ้าผู้บริหารทำได้ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารจะเป็นคนที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อส่วนรวม

4. การเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่เป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทางมนุษย์ให้มีความเชี่ยวชาญ (Competency) และมีความ

เป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริงด้วยการมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการพัฒนาตนเอง โดยมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5. การพัฒนา IQ EQ และ AQ เพื่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในชีวิตควรให้ความสำคัญแก่การพัฒนา IQ EQ และ AQ ให้ผสมกลมกลืนไปพร้อมๆ กันทั้ง 3 ด้าน

5.1 การมีสติ สติเป็นเครื่องกำกับและยับยั้งจิตใจไม่ให้ฟุ้งซ่าน ทำให้สามารถควบคุมตนเองได้อย่างดี จึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

5.2 การทำสมาธิ ได้แก่การกำหนดจิตใจให้นิ่งจดจ่ออยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เอาจิตจดจ่อกับลมหายใจ ตามดูการหายใจ รับรู้แต่ลมหายใจเข้า – ออก จิตจะนิ่งสงบ

5.3 การปล่อยวาง ได้แก่ การไม่ยึดมั่นถือมั่นให้เป็นทุกข์ ไม่หมกมุ่นกับอดีตที่ผ่านมา และไม่กังวลกับอนาคตที่ยังมาไม่ถึง เป็นการทำให้ตนเองพ้นจากความรู้สึกที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะชอบใจหรือไม่ชอบใจ จะได้ไม่ปล่อยจิตให้หลงไปตามกระแสแห่งกิเลสอันจะเป็นเหตุให้เกิดทุกข์ ซึ่งผลดีของการปล่อยวาง

แนวทางการพัฒนามนุษย์สู่คุณธรรมและจริยธรรมที่สำคัญ ได้แก่การสร้างจิตวิญญาณ แห่งความดีงามให้เกิดขึ้นในจิตใจ และดำรงรักษาความดีงามนั้น เอาไว้ให้คงอยู่ตลอดไปจนเป็นธรรมชาตินิสัย โดยการเป็นผู้ที่สามารถเตือนตนเองหรือสอนใจตนเองให้อดทน อดกลั่น และมีความเพียรพยายามมุ่งมั่นทำความดีต่อไป การทำความดีจึงเปรียบเสมือนเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการฝึกตนเองให้พร้อมที่จะเป็นคนดีนั่นเอง

6. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) ผู้บริหารยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับการคิดเชิงระบบ เพราะการคิดอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากระบบเป็นรากฐานของประสิทธิภาพที่นอกจากช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรแล้วยังช่วยเพิ่มความสามารถให้แก่ผู้บริหารอีกด้วยทำให้ผู้บริหารนั้นเป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่ชาญฉลาด (Smart Administrator) จึงมีการ “Work smart, but not work hard!”

7. ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ข้อควรคำนึงถึงอีกประการหนึ่งก็คือ ควรเป็นการสร้างความคิดจากจิตที่สงบไม่วอกแวกเพราะจะทำให้สามารถระดมความคิด เพื่อนำมาใช้ในการสร้างจินตนาการและวาดโครงร่าง ถึงสิ่งที่เราคิดไว้ในใจให้เป็นรูปธรรม เพื่อจะได้นำมาดำเนินการให้เป็นไปตามที่คิดไว้ได้มากยิ่งขึ้น

ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร (Technical Skills)

1. เทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ การบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารต่างๆ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารมืออาชีพสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดต่างๆ เหล่านี้ประกอบได้ดังต่อไปนี้

- 1.1 การมีความรู้ (Knowledge – based)
- 1.2 การมีคุณธรรม/จริยธรรม มีจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Business Ethics)
- 1.3 การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
- 1.4 การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Core Value)

- 1.5 การวิจัยและพัฒนา R&D, I&D
- 1.6 การจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) โดยยึดแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 1.7 การมีพันธมิตรธุรกิจ (Alliances)
- 1.8 การคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking)
- 1.9 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- 1.10 การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork)
- 1.11 การมีหัวใจบริการ (Service mind)
- 1.12 การมีจิตวิญญาณนักการตลาด (Marketing mind)
- 1.13 การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
- 1.14 การมีระบบสื่อสารที่ดี (Good Communication Systems)

2. การประชุมแบบระดมความคิด (Brain Storming) การประชุมแบบระดมความคิดนี้จะให้ประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ถ้าผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนเข้าใจหลักการและให้ความร่วมมือ กล้าแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่คิดแคบๆ ด้วยความเคยชินหรือติดกรอบความคิดเก่าๆ หรือยึดกฎระเบียบ หรือเป็นคนที่ไม่ชอบคิด ไม่กล้าคิด ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวถูกวิจารณ์หรือเป็นคนที่ไม่ชอบทำตามคนอื่น เกรงการต่อต้านกลัวตัวเองจะเป็นภัย หรือเป็นคนที่มีความรู้สึกท้อแท้ เนื่องจากถูกขัดขวางคิดอยู่เสมอจนเสียกำลังใจไม่อยากจะคิด ซึ่งข้อจำกัดต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมานี้จะเป็นอุปสรรคอันใหญ่หลวงต่อความคิดแบบอิสระและสร้างสรรค์

3. ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ การนำเสนอเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพเนื่องจากเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการแสดงความสามารถของตนให้ผู้อื่นรับรู้และยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องสามารถนำเสนอสิ่งที่ตนรู้หรือตนคิดต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างองอาจ มีความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลไปถึงความเป็นผู้นำ หรือความเป็นมืออาชีพได้เป็นอย่างดี

4. เทคนิคการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเจรจาต่อรองหรือที่เรียกว่า Negotiation นั้นเป็นกระบวนการเจรจาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมายที่ต้องการ หากผู้บริหารมีความสามารถด้านการเจรจาต่อรองจะเป็นผลดีต่อการทำงานยิ่ง

ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป ทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีบุคลิกลักษณะดีทั้งภายนอก ภายใน โดยจะต้องรู้จักการเข้าสังคม รู้จักการเอาใจใส่ผู้อื่น รู้จักการปรับตัวเข้าหาผู้อื่น รู้จักการทำให้ผู้อื่น ชื่นชม/ยกย่อง และรู้จักกาลเทศะเป็นอย่างดี

1. การพัฒนาบุคลิกภาพ ผู้บริหารยุคใหม่มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่บุคลิกภาพของตนเองเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะ สำคัญของบุคคลที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความ เป็นผู้นำ และยังส่งผลไปถึงความสามารถในการครองใจคนหรือตามความสามารถในการสร้างความประทับใจ

และการผูกมิตรด้วย ทั้งนี้เพราะบุคลิกภาพสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้เกิดความนิยมชมชอบ มีความชื่นชมศรัทธารักใคร่นับถือได้ บุคลิกภาพจึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

2. เทคนิคการสร้างการยอมรับ การยอมรับ (Acceptability) ในที่นี้หมายถึงความสามารถในการทำให้ผู้อื่นให้การยอมรับ อันได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นคนที่มีความรู้มีความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จจะล่วงไปด้วยดี โดยบุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นได้นั้น การเป็นคนที่มีความสมบัติสำคัญๆ ดังเช่น เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่น หรือมีอคติสูงเกินไปอีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่นผ่อนผัน หรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่น และรู้จักการให้เกียรติผู้อื่นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี

3. มนุษยสัมพันธ์ **เคล็ดลับความสำเร็จธุรกิจ** ปัจจุบันมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มีความสำคัญและมีบทบาทต่อมนุษย์เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การประกอบธุรกิจหรือการดำเนินชีวิต เนื่องจากมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์หรือเป็น Human Skills ที่มนุษย์จำเป็นต้องนำมาใช้ในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบเพราะสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะเป็นผู้นำที่ได้เปรียบเพราะสามารถประสานงานกับบุคคลอื่นต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงานได้ ทำให้มนุษยสัมพันธ์กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ของความสำเร็จของมนุษย์ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่ามนุษย์แม้จะเก่ง มีความสามารถหรือมีอำนาจมากเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าปราศจากซึ่งมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนย่อมมีน้อยลง

4. การสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน ในยุคที่องค์กรต้องการสร้างความแข็งแกร่งให้สามารถยืนหยัดต่อสู้กับองค์กรอื่นได้นั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญแก่การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานขององค์กรในทุกๆระดับ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีกำลังใจที่จะช่วยกันทำงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรอันจะทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้นได้

5. ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารด้วยการพูดมีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน ผู้บริหารควรจะต้องทำการพัฒนาศิลปะในการพูด ด้วยการเรียนรู้เพื่อทักษะในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ตนเองสามารถนำเสนอเรื่องราวที่ตนรู้หรือตนคิดต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างมั่นใจ จะได้มีความกล้าที่จะพูดในทุกโอกาส

6. ศิลปะการจูงใจ การจูงใจนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ทำให้ผู้จูงใจสามารถดำเนินการตามขั้นตอน ได้แก่

6.1 สร้างความสนใจให้เกิดขึ้นแก่บุคคลหรือกลุ่มคนเป้าหมาย โดยการกระตุ้นด้วยผลประโยชน์

6.2 ให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างแจ่มแจ้งถูกต้อง เพื่อให้ทุกคนสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้เอง

6.3 ให้ผู้ถูกจูงใจยอมรับความรู้ใหม่ๆ เพื่อจะได้เปลี่ยนทัศนคติคล้อยตามกับผู้จูงใจต้องการ

6.4 ให้ผู้ถูกจงใจยึดถือปฏิบัติตามด้วยความเห็นชอบของตนเอง โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของการจงใจ

6.5 ให้ความสนใจ ติดตามช่วยเหลือแก้ไขปัญหา เมื่อผู้ถูกจงใจประสบปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติตามที่ผู้ถูกจงใจต้องการ

7. บริหารเวลา บริหารชีวิต การบริหารเวลา เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารหรือนำพาประการหนึ่ง จะเห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่สามารถบริหารเวลาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดได้ ทำให้ใช้เวลาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ได้ประโยชน์โดยไม่สูญเปล่าไปอย่างน่าเสียดาย แต่ในการบริหารเวลาที่ดีนั้นไม่ใช่ว่าจะต้องคร่ำเคร่งทำงานตลอดเวลาจนละทิ้งรายละเอียดอื่นๆ ของชีวิต ผู้บริหารมืออาชีพควรจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) ต้องการสร้างความสมดุลของเวลาในการทำงาน เวลาให้ครอบครัวเวลาให้ครอบครัว เวลาให้ตนเอง เวลาเพื่อทำประโยชน์ให้ชุมชนและสังคมอย่างเหมาะสม โดยไม่ทุ่มเทไปด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

8. การสร้างความสมดุลของชีวิต การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะทุ่มเททำงาน ทำงานหนักเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัดองค์กรจะได้เจริญก้าวหน้าและมีกำไรมากๆ ผู้บริหารเหล่านี้แม้จะไม่ได้ใช้กำลังกาย ในการทำงานหนักมากนัก แต่ก็ต้องใช้กำลังสมองอย่างมหาศาล เพื่อการคิดการวางแผน การตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่างๆ

9. ความสำเร็จของชีวิต ความสำเร็จของบุคคลขึ้นอยู่กับความต้องการ หรือความคิดเห็นของเขาเองว่า เราบรรลุจุดมุ่งหมายบางประการของชีวิต ที่เราพอใจแล้วหรือยังเราประสบความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการแล้วหรือไม่ ความสำเร็จจึงอาจวัดได้จากความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลผู้นั้นเอง หรืออีกนัยหนึ่งความสำเร็จของมนุษย์จะขึ้นอยู่กับใจของเราเอง เพราะใจจะเป็นตัวกำหนดว่าเราประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จล้มเหลวในชีวิต

สรุป

ลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มี 4 ประเภท ดังนี้

- 1) ทักษะวิธีการ (Technical Skills)
- 2) ทักษะมนุษย์ (Interpersonal Skills)
- 3) ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)
- 4) ทักษะการบริหาร (Administrative Skills)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.3

ตอนที่ 3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (3)

เรื่องที่ 3.1 ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่ต้องรู้จักสร้างแรงศรัทธา ให้แก่ผู้อื่น รู้จักใช้วาทศิลป์ในการพูดจูงใจ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบในทุกๆขั้นตอน สร้างกำลังใจ และแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็งและอุทิศตนให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลัง จะต้องรู้จักทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้น้อยหรือบุคลากรในองค์กรของตน มีทักษะและวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางและยาวไกล มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมและชี้แนะให้บุคลากรได้เห็นประโยชน์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับยุคสมัยแห่งเทคโนโลยี ต้องเป็นคนที่กำลังทันเทคโนโลยี หมั่นศึกษา ค้นคว้าและขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวอยู่เสมอ รู้จักประยุกต์เอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในกระบวนการต่างๆในการทำงาน ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทันสมัยและเจริญก้าวหน้าอยู่อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมี เหตุผล

การทำงานในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการทำงานกับคนจำนวนมาก ซึ่งล้วนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการประสานความคิดให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องดำเนินการบริหารจัดการด้วยความเที่ยงตรงและยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย เคารพและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ร่วมกันหาแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมให้การทำงานการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานั้นดำเนินไปอย่างเป็น ระบบราบรื่นและยั่งยืน

ในช่วงศตวรรษที่ 21 มีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ 3 ทักษะ และแนวทางใหม่ในการเตรียมผู้นำ ดังนี้

1) ทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการแบบร่วมมือ (Collaborative Perspective) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบริหารวิชาการอย่างมาก โดยเฉพาะ คุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการในด้านของการมีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุน ช่วยเหลือเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของภาวะผู้นำทางวิชาการในส่วนของการวางแผน กลยุทธ์การบริหารการศึกษาวิชาการ รวมทั้งในด้านพฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการในส่วนของการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ สนับสนุนและกล้าต่อสู้ทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ

2) ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)

3) ทักษะใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Modern Perspective)

สรุป

ในช่วงศตวรรษที่ 21 มีทัศนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ 3 ทัศนะ และแนวทางใหม่ในการเตรียมผู้นำ ดังนี้ 1) ทัศนะภาวะผู้นำทางวิชาการแบบร่วมมือ (Collaborative Perspective) 2) ทัศนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective) 3) ทัศนะใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Modern Perspective)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.1

เรื่องที่ 3.2 องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

ภาวะผู้นำ (Leadership) เกี่ยวข้องกับบุคคลผู้มีอำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น อำนาจที่สำคัญมีอยู่สองประเภท ได้แก่ อำนาจที่ได้รับจากการแต่งตั้ง และอำนาจส่วนตัว ที่มาจาก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคน อำนาจส่วนตัวที่เกิดจาก ความสัมพันธ์นี้เป็น องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และ เป็นอำนาจที่ผู้อื่นมอบให้แก่ผู้นำ ด้วยความเต็มใจ ซึ่งการที่บุคคลจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) ได้นั้นจะ ต้องมีการเตรียมการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องพัฒนาบุคลิกภายนอก อันได้แก่ การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การรักษาสุขภาพร่างกาย เป็นต้น และพัฒนาบุคลิกภายใน ได้แก่ การพัฒนาด้านความรู้ สติปัญญา ความคิด อารมณ์ การตัดสินใจ และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งก็คือ การพัฒนา 4 Q (IQ EQ AQ และ MQ) นั่นเอง

1. IQ (Intelligence Quotient)

IQ หรือ Intelligence Quotient หมายถึง ระดับสติปัญญาหรือระดับเชาวน์ปัญญาของคน ที่มี IQ สูงๆ จะเป็นคนเก่ง มีสมองรับรู้ไว เรียนหนังสือเก่ง แต่เดิมมามีความเชื่อว่าคนที่เรียนเก่งมี IQ สูงๆ จะมีความก้าวหน้าทางการงานและอาชีพ แต่ปัจจุบันความคิดนี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าจริงเพียงครึ่งเดียว นักจิตวิทยาเชื่อกันใหม่ว่า IQ เป็นส่วนประกอบหนึ่งเท่านั้น และมีส่วนทำให้คนเราประสบความสำเร็จ ได้เพียง 20 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลืออีก 80 เปอร์เซ็นต์ เป็นผลของเจ้าตัว EQ นักวิชาการเชื่อว่า EQ ต่างหากที่ผลักดันให้คน ประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างแท้จริง

การจัดประเภท IQ ตามแบบทดสอบ WISC (Wechsler Adult Intelligence Scale) สามารถจำแนกได้ดังนี้

ฉลาดมาก (Very Superior)	มีระดับ IQ = 130 ขึ้นไป
ฉลาด (Superior)	มีระดับ IQ = 120-129
ค่อนข้างฉลาด (Bright)	มีระดับ IQ = 110-119
ปกติหรือปานกลาง (Average)	มีระดับ IQ = 90-109
ค่อนข้างโง่ (Dull)	มีระดับ IQ = 80-89
โง่คาบเส้น (Border line)	มีระดับ IQ = 70-79
บกพร่องทางสมอง (Mental Defective)	มีระดับ IQ = 69 ลงมา

สิ่งที่มีอิทธิพลสำคัญต่อเชาวน์ปัญญาของมนุษย์ คือ พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม พัฒนาการทุกขั้นตอนความฉลาดของบุคคล จะสะท้อนให้เห็นสิ่งที่บุคคลนั้น ได้รับมาแต่กำเนิดรวมกันกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวบุคคลนั้น กล่าวคือ เมื่อเกิดเด็กจะมีความสามารถในตัวอยู่แล้วที่จะพัฒนาทางเชาวน์ปัญญา แต่ความเจริญทาง สมองจะไปไกลมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับโอกาสที่จะได้รับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางอื่น และประสบการณ์ ที่เด็กได้รับในชีวิต อาจสรุปได้ว่า พันธุกรรมให้ศักยภาพ (Potentiality) แก่บุคคลแต่ละบุคคลจะพัฒนาได้ไกลเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสที่ได้รับอิทธิพล จากสภาพแวดล้อม ที่มีปฏิสัมพันธ์กับพันธุกรรม สิ่งกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญาในระยะแรกๆ ของชีวิตมีผลสำคัญอย่างยิ่งต่อเชาวน์ปัญญาของบุคคลนั้น ในระยะต่อมา เครื่องมือและแหล่งที่มาของสติปัญญาของ

บุคคลอยู่กับการเจริญเติบโตทางประสาทสัมผัสต่างๆ สิ่งกระตุ้นและการสนับสนุน ให้เด็กได้ใช้ ประสบการณ์ทางประสาทสัมผัสต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานที่แข็งแรงให้เด็กพัฒนาทางสมองสืบไป

2. EQ (Emotional Quotient)

อีคิว หรือ Emotional Quotient หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ เซาว์นอารมณ์ เป็น ความสามารถในการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่นได้ มีความเห็น ใจและเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ตลอดจนสื่อสารสร้างมิตรกับผู้อื่นได้อย่างดี ภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทาง อารมณ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางอารมณ์ และทางสังคมให้สมบูรณ์เต็มที่ รวมทั้งการ ประยุกต์ใช้เพื่อโน้มน้าวให้ ผู้คนใช้ความอุตสาหะพยายามในทางที่สร้างสรรค์ อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะ ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย

2.1 ทักษะหลัก (Core Skills) ทักษะหลักของความฉลาดทางอารมณ์ มีความสำคัญมาก สำหรับแต่ละบุคคลในการพยายามที่จะทำงานใดๆ ได้แก่

2.1.1 การรู้จักตนเอง (Knowing Yourself) เป็นการรู้จักความรู้สึกของตนเอง และรู้ว่า ทำไมจึงเกิดความรู้สึกนั้นๆ ช่วยให้ประเมินสถานการณ์ และตัดสินใจได้ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เข้าใจ ในสิ่งที่ เป็นอุปสรรคส่วนตนที่มีให้เราก้าวสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ อีกด้วย

2.1.2 การครองสติ (Maintaining Control) เป็นเรื่องของการดำรงตนอยู่ในสภาพที่ สงบท่ามกลางความสับสนวุ่นวาย เมื่อเราคุมสติได้เราก็จะมีอารมณ์ที่สงบ แม้ในขณะที่ใกล้ถึงกำหนดเส้น ตาย หรือการเผชิญหน้ากับวิกฤติ

2.1.3 การอ่านผู้อื่น (Reading Others) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ของผู้อื่น เมื่อเราอ่านผู้อื่น เข้าใจและรู้สึกถึงอารมณ์ของผู้อื่น เราก็จะสามารถจะเชื่อมโยงกับพวกเขาได้ดี ขึ้นในจินตภาพของเรา เราสามารถจะเน้นความสนใจเฉพาะวิธีที่พวกเขาจะมีส่วนร่วมอยู่ใน วิทยาลัยศน์ของเราได้

2.1.4 การรับรู้ที่แม่นยำ (Perceiving Accurately) เป็นการเจาะข้อมูลทางอารมณ์ที่มี อยู่ให้แก่เราในลักษณะของการไว้อคติ เพื่อว่าเราจะสามารถประเมิน สถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล หาก เราเกาะติดอยู่กับอารมณ์ของเราอย่างลึกซึ้งซึ่งจนเกินไป การรับรู้ของเราก็จะผิดรูปผิดร่างไปได้ใน การรับรู้ อย่างแม่นยำนั้น

2.1.5 การสื่อสารด้วยความยืดหยุ่น (Communicating with Flexibility) ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำให้ผู้อื่นกระทำการต่างๆ ที่เราต้องการและเขา ก็ต้องการที่จะทำสิ่งนั้นๆ ด้วย เราทำเช่นนั้นได้ ก็เพราะมีการยืดหยุ่นในสิ่งที่เราพูดและวิธีการพูดของเรา องค์ประกอบสำคัญของการ สื่อสารด้วย ความยืดหยุ่น ก็คือการใช้การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด (ภาษากาย) ในลักษณะที่เป็นไปในแนว เดียวกัน กับข้อความที่เราต้องการจะสื่อ

2.2 ทักษะขั้นสูง (Higher – order Skills) ทักษะหลักของความฉลาดทางอารมณ์ เป็น สิ่งจำเป็น แต่ก็ยังไม่เพียงพอสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่เรานำผู้อื่นนั้น เราจำเป็นจะต้องมีทักษะ เพิ่มเติม คือ ทักษะขั้นสูง ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 การยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบ (Taking Responsibility) คือ การกระทำใดๆ โดยอิสระและมีความรับผิดชอบ เป็นเรื่องของการยอมรับเอาปัญหาและทางแก้ไขของตนเอง

2.2.2 การสร้างทางเลือก (Generating Choices) เป็นการเปิดตัวของเราให้พบกับความเป็นไปได้หลายๆ ทางในแนวคิด การกระทำหรือสถานการณ์ใดๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ การเป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการค้นหาทางเลือกที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้ และช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงทางเลือกนั้นด้วย

2.2.3 การยอมรับในวิสัยทัศน์ (Embracing a Vision) เป็นการผูกพันตนเองเข้ากับภาพที่ชัดเจนในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือสร้างความกระจ่างชัด และชี้ทิศทางที่ก่อให้เกิดพลัง และมีแนวทางที่ชัดเจนให้กับทุกคนที่ยอมรับและผูกพัน

2.2.4 การมีความกล้าหาญ (Having Courage) เป็นความกล้าหาญที่จะมองหาทางเลือกของเราและตัวของเรา คัดค้านการยึดติดกับแนวคิดและมาตรฐานในการทำงานรูปแบบเดิมๆ การมีความกล้าหาญที่จะค้นหาหนทางที่จะให้ผลดีที่สุดกับทุกสถานการณ์

2.2.5 การแสดงความแน่วแน่ (Demonstrating Resolve) เป็นการตัดสินใจอยู่เสมอว่าจะทำอะไร ด้วยความตั้งใจที่เด็ดเดี่ยวและมั่นคง การแสดงความแน่วแน่ทำให้เกิดการดำเนินการที่มีความตั้งใจอย่างชัดเจน ส่วนหนึ่งก็เท่ากับว่าเราได้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นแล้ว การแสดงความแน่วแน่เป็นการสื่อให้เห็นความหมายและความสำคัญในงานขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนอื่น ๆ ด้วยบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะมีความรู้สึกที่ไวต่อความต้องการของบุคคลอื่น ๆ และจะตอบสนองความต้องการนั้น แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ พวกเขาจะสามารถปรับตัวได้ดีมาก และผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถสร้างความมั่นคงจากความสับสนวุ่นวายได้ ถึงแม้องค์กรหลายแห่งในปัจจุบันจะมีความอลหม่าน แต่ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotionally Intelligent Leaders) จะทำการกำหนดทิศทางและสร้างความมั่นคง ซึ่งบันดาลใจให้เกิดการยอมรับหน้าที่และมีแรงจูงใจ อันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร

3. AQ (Adversity Quotient)

เอคว หรือ Adversity Quotient หมายถึง ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคและแก้ปัญหา หรือ เขาวนแห่งความอึด เป็นความสามารถในการควบคุม มีสติ เชื่อว่าปัญหาเกิดจากสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่โทษตัวเอง ถ้าหากเกิดจากตนเองจะยอมรับและพร้อมแก้ไข ไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ อดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา เป็นความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส มองความล้มเหลวเป็นบันไดสู่ความสำเร็จ

4. MQ (Moral Quotient)

เอ็มคิว หรือ Moral Quotient หมายถึง ความฉลาดทางจริยธรรม หรือ ระดับสติปัญญาทางด้านศีลธรรม นิยามคำว่า คุณธรรมในที่นี้หมายถึง ระดับความเห็นแก่ตัว MQ นั้นไม่สามารถฝึกฝนหรือขัดเกลาได้ในเวลาสั้นๆ ขณะที่บุคคลเจริญเติบโตขึ้นมาแล้ว เหมือนดังคำโบราณของไทยที่ว่า "สันดอนนั้นขุด

ได้ แต่สันทานนั้นชุดไม่ได้" การที่บุคคลคนหนึ่งจะมี MQ ระดับดี ต้องเริ่มปลูกฝังในวัยเด็กจึงจะได้ผล
อาศัยปัจจัย 3 อย่างด้วยกันคือ

- 4.1 การสอนศีลธรรมโดยตรงให้กับเด็ก
- 4.2 การถ่ายทอดทางศีลธรรมจากผู้ใหญ่ให้กับเด็ก
- 4.3 ความรักและวินัย

สรุป

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจ เนื่องจาก
การบริหารยุคใหม่มุ่งเน้นการบริหารคน มาก่อนการบริหารงาน การเรียนรู้เกี่ยวกับคน มีความ
ละเอียดอ่อนและซับซ้อน เพราะเป็นความพยายามที่จะเข้าใจและวิเคราะห์ปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นของบุคคล
ให้ได้ ว่าบุคคลมีความต้องการแต่ละระดับขั้นอย่างไร ความสามารถในการวิเคราะห์คนถือว่าเป็นศิลปะ
ของนักบริหารที่มีคุณภาพที่จะนำไปประยุกต์ใช้สร้าง แรงจูงใจ สร้างความพอใจ ตลอดจนสร้างขวัญและ
กำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรคือ สร้างบุคลากรมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์
ผลงาน ที่มีคุณภาพ คำว่า “บุคลากรมีคุณภาพ” สำหรับองค์กรแล้ว คือ ทีมงานคุณภาพนั่นเอง ผู้บริหาร
ไม่เพียงดูแลในความเป็นบุคคล แต่ต้องเอาใจใส่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เรียนรู้พื้นฐานกระบวนการกลุ่ม เพื่อ
นำไปใช้ในการส่งเสริมการทำงาน ของบุคคล ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละขั้น ของพัฒนาการกลุ่ม ในเรื่อง
แนวคิดกลุ่มและทีมงานอาจมีความหมายหลายลักษณะ แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะยึดเรื่องเป้าหมาย
หรือวัตถุประสงค์ของ กลุ่มเป็นสำคัญ และ ในการปฏิบัติงานร่วมกันก็ต้องรู้บทบาทและหน้าที่ของตนซึ่ง
เป็นสมาชิกกลุ่ม สามารถทำงานประสานกันได้ดี มีความสามัคคี เต็มใจร่วมมือช่วยเหลือกัน ความ
สามัคคีของกลุ่มจะเกิดขึ้นในทีมงานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้นในกลุ่มของ
ตน เพราะจะเป็นหนทางนำพากลุ่มไปสู่ความสำเร็จ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.2

เรื่องที่ 3.3 การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่

ลำดับขั้นของผู้นำ

1. Executive ผู้บริหารระดับ 5 สร้างความยิ่งใหญ่ที่ยั่งยืนจากการมี 2 บุคลิกผสมผสานกัน ระหว่างการอ่อนน้อมถ่อมตน กับความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแรงกล้า
2. Effective Leader ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล กระตุ้นให้เกิดการอุทิศตัว และมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเข้มงวด กระตุ้นให้กลุ่มมีผลงานที่ได้มาตรฐานสูงส่ง
3. Competent Manager ผู้จัดการที่มีความสามารถบริหารบุคลากรและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
4. Contributing Team Member สมาชิกที่มีประโยชน์แก่กลุ่ม ช่วยสนับสนุนให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการจัดตั้งกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. Highly Capable Individual บุคคลที่มีความสามารถสูง มีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดผลผลิต โดยการให้ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และอุปนิสัยในการทำงานที่ดี

หลักการบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้า

1. เลื่อนขั้นตามความสามารถ
2. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. มีระเบียบกฎเกณฑ์
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
5. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
6. เปิดโอกาส ส่งเสริมให้มีการอบรม เพิ่มพูนประสบการณ์
7. ใจกว้าง ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ
8. อย่าจับจด ทำอะไรไม่จริงจัง
9. ประเมินผลการทำงาน

ภาวะผู้นำกับการบริหาร

1. ตระหนักในตนเอง (Self - awareness) การเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง ไม่หลงตัวเอง ซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น การรู้จักดีใจหรือจุดอ่อนของตนเอง
2. การควบคุมตนเอง (Self - regulation) การพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ควบคุมตนให้เกิดความลุ่มหลง
3. การมีแรงจูงใจ (Motivation) เป็นแรงผลักดันที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ
4. การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา
5. ทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill)

เทคนิคการก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหาร

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. รู้จักพนักงานทุกตำแหน่ง
3. จำชื่อทุกคนให้ได้
4. สร้างบรรยากาศในการทำงาน
5. ให้ความสนใจกับพนักงานทุกคน
6. ให้คำชมเชย ชื่นชม
7. คำนึงถึงประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย
8. เปิดใจกว้าง
9. มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน
10. อัจฉริยะผูกใจคน (นิสัย)
11. มีดีที่ปาก
12. ไม่ซ้ำเติม
13. ให้ออกาส
14. ว่ากล่าวตักเตือน
15. สอนงาน

สิ่งที่คุณบริหารควรละเว้น

1. ลำเอียง
2. สีหน้าเคร่งเครียดตลอดเวลา
3. สร้างกฎเกณฑ์
4. การสั่งงาน
5. ความเงิบ
6. ปิดหู ปิดตา ปิดปาก

ข้อปฏิบัติของการเป็นผู้

1. ตั้งเป้าหมาย
2. รับฟังคำวิจารณ์
3. ลงเรือลำเดียวกัน
4. ให้ออกาส
5. มีส่วนร่วม
6. รักฟังความคิดเห็น
7. ความพยายาม
8. ทศนคติที่ดีต่อองค์กร
9. เปิดโลกกว้าง

10. การกำหนดระบบงาน
11. รู้ชัดในจุดมุ่งหมาย
12. มอบหมายงาน
13. ให้ความแจ่มชัดในงาน
14. แบ่งสายงาน
15. สร้างความมั่นใจ
16. เคารพเชื่อฟัง
17. รักษาคำพูด
18. ใช้เหตุและผล
19. การควบคุมสถานการณ์
20. ให้ความสำคัญ

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

บทบาทของผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. เป็นผู้ออกแบบนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร
2. เป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้สำหรับทุกคน
3. เป็นผู้รับผิดชอบที่จะสร้างองค์กร
4. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน
5. รับผิดชอบต่อการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ พนักงานมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน
3. เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ
4. มีการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
5. ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้
7. มุ่งเน้นคุณภาพ
8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์
9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนเสริมสร้างคุณภาพชีวิต

10. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สรุป

การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ ธรรมชาติของความเป็นผู้นำ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่าง ระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำในการบริหารยุคใหม่จึงถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการบริหาร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.3

ตอนที่ 4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (4)

เรื่องที่ 4.1 ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership)

ผู้นำเชิงบริการของผู้บริหารโรงเรียนหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สนองตอบความต้องการของครูโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมที่กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการมอบอำนาจแก่ครูเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของโรงเรียน

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบริการ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” ก็ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากกว่า 350 นิยาม ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ซึ่งแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การประเภทหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมกับองค์การอีกประเภทหนึ่ง หรือที่เคยใช้ได้ผลในยุคนั้น อาจไม่ได้ผลในอีกยุคหนึ่งต่อมา ซึ่งจะเห็นได้จากการบริหารโรงเรียนในอดีตมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหาร โดยได้รับมอบหมายให้มีอำนาจสั่งการขอด้วยกฎหมาย บังคับบัญชาให้เป็นไปตามความต้องการของตนหรือองค์การ การมีส่วนร่วมตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่หลังจากการปฏิรูปการศึกษา กระบวนการจัดการซึ่งเป็นกลไกสำคัญได้เปลี่ยนไป มีการกระจายอำนาจ กระจายงาน การมีส่วนร่วม ซึ่งมีกฎหมายรองรับชัดเจน ทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัว พัฒนากระบวนการคิดสู่ความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การบริหารแบบกระจายอำนาจ ที่สถานศึกษาควรใช้ดำเนินการ ได้แก่ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การกำกับ ติดตาม การระดมทรัพยากรแบบเครือข่าย การใช้เทคโนโลยี การประสานงาน การบูรณาการ และการทำงานที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ความสำเร็จของการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและภาวะผู้นำ โดยมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง มีความรับผิดชอบ และมีการจัดการที่ดี ครูและบุคลากรมีค่านิยมและศรัทธาในการทำงานตามวิถีแห่งประชาธิปไตย โดยเน้นปัญญาธรรม สามัคคีธรรมและคารวะธรรม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ตลอดจนระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆมาใช้ประโยชน์จัดการศึกษามากที่สุด ส่วนเงื่อนไขภายนอกที่สำคัญ คือ จัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์มากขึ้น นโยบายของรัฐที่มุ่งพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง รวมทั้งผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ต้องมีความตั้งใจจริงที่จะให้เกิดการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำที่สนองตอบยุทธศาสตร์จะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้รับใช้ เพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งก็คือแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) ซึ่งเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่เกิดขึ้นมาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสนองความต้องการของผู้ตามโดยวิธีจูงใจให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจ ซึ่ง Greenleaf อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงใช้อิทธิพลความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การ ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้อาจมีภาวะผู้นำตาม

ตำแหน่งหรือไม่มีก็ได้โดยภาวะผู้นำเชิงบริการจะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟังและการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการมอบอำนาจ ในขณะที่ Daft กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป็นเป้าหมายหลักของผู้นำเชิงบริการคือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ คล้ายกับ Laub ที่ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงบริการ หมายถึง การเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของคนแต่ละคน และพิชชาวีร์ เมฆขยาย ก็ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงบริการ หมายถึง พฤติกรรมการรับใช้เพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงาน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งจะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบริการ

ภาวะผู้นำเชิงบริการของผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง ความคิดของผู้นำเป็นพื้นฐานที่เกิดจากใจ ซึ่งหาไม่ได้จากภายนอก และไม่ใช่ว่าเรื่องยากในการที่จะยอมรับ อำนาจของภาวะผู้นำเชิงบริการของผู้บริหารโรงเรียนจะมาจากภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอคือ การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งที่เป็นสากล เป็นสิ่งที่เป็นอยู่จริง โดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานที่ใดๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง อยู่เหนือวัฒนธรรม มีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลักๆ ของโลก และเป็นที่ยอมรับกันดีในตนเอง ดังนั้น ไม่ว่าจะสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการแล้ว ก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงได้อีกทั้งสามารถนำพาตนหรือองค์การให้มุ่งสู่ความมีประสิทธิผลและความยิ่งใหญ่ได้ (สติเฟ้น, 2548) ซึ่งจะเห็นว่า ผู้นำแบบนี้ เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม เพราะอิงหลักการทางศาสนาที่มีรากฐานมาจากศาสนาคริสต์ และยังสอดคล้องกับหลักการของพระพุทธศาสนาที่เชื่อว่า สัจธรรมเป็นธรรมชาติที่มีอยู่จริงไม่เปลี่ยนแปลง เช่น “ทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่ว” หรือหลักอริยสัจ 4 เป็นต้น และธรรมทั้งหลายเกิดขึ้นที่ใจ มีใจเป็นหัวหน้า สำเร็จด้วยใจ เป็นเรื่องภายในสู่ภายนอก เป็นสากล เป็นสิ่งที่มียู่จริง ไม่จำกัดกาลเวลา ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่าธรรมนี้มีผลอันเห็นได้ด้วยตนเอง ให้ผลไม่จำกัดกาล เป็นของควรเรียกกันมาตุ ควรน้อมมาไว้ในตน อันวิญญูชนทั้งหลายพึงรู้ได้เฉพาะตน และนอกจากนี้ ผู้นำประเภทนี้ยังมีจุดเด่น คือมีความอ่อนน้อมถ่อมตัว เสียสละ และสนองความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง สอดคล้องกับแนวทางของพระพุทธศาสนา เพราะแนวทางของผู้นำเชิงบริการหรือแบบผู้รับใช้จะมีความเสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้กล่าวในแนวทางเดียวกันว่า นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ 4 ประการ คือ ทาน การให้ ปิยาวจา พูดไพเราะ อุตถจริยา ทำตัวให้เป็นประโยชน์

แก่ผู้อื่น สมานัตตา การวางตัวเหมาะสม ซึ่งถือว่าเป็นหลักธรรมสำหรับนักบริหารหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลอื่น และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีธรรม เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และผู้ให้บริการกระทำความดีเพื่อการร่วมกัน ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม การไม่ใช่อำนาจตามตำแหน่งบังคับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจ การยืนยงในสิ่งที่ดีและถูกต้อง (Yukl, 2002 : 404) และเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต และรักษามาตรฐานทางจริยธรรมสูง (Laub, 2004 : 58)

จากที่กล่าวข้างต้นภาวะผู้นำที่จะสร้างพลังแห่งศรัทธาได้เป็นอย่างดีก็คือผู้นำเชิงบริการ หรือผู้นำแบบผู้ให้บริการ ผู้นำลักษณะนี้ไม่เหมือนผู้นำในอดีตที่เสมือนหนึ่งเป็นผู้บริหารที่นั่งอยู่บนหอคอยงาช้าง มีอำนาจคอยสั่งให้ผู้ตามในองค์การทำงานตามนโยบายที่ตนเองกำหนดเพียงอย่างเดียว โดยที่ตนเองคอยติดตามและประเมินผล ตำนานตีเนียนหรือให้รางวัลเท่านั้น Servant leaders เป็นผู้ที่ต้องทำงานหนักกว่าผู้ตามเป็นอย่างมาก เรียกว่าตั้งแต่วิเคราะห์ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงานถ่ายทอดสื่อสารให้กับผู้ตามที่เกี่ยวข้องและยังต้องเป็นผู้ขับเคลื่อน สอนงาน กระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามดำเนินงานไปในวิถีทางที่กำหนดไว้ และแก้ปัญหาให้ผู้ตามเมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างการทำงานด้วย บางกรณีผู้นำต้องลงมือทำเองเป็นแบบอย่างให้ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามตระหนักว่า หัวหน้าเองก็ไม่ได้นั่งดูตาย คอยสั่งการให้ผู้ตามต้องทำงานกันเหนียวเท่านั้น แต่ก็ได้ลงมือร่วมมือกัน ทำงานด้วยกันไม่ทอดทิ้งกัน และต้องทำงานมากกว่าหนักกว่าผู้ตาม เพราะถือว่าตนมีความรับผิดชอบสูงกว่า ค่าตอบแทนสูงกว่า จึงต้องลงมือคลุกกับงานไม่น้อยกว่าผู้ตามของตนเองด้วย อีกลักษณะหนึ่งของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเป็นผู้นำที่มีอำนาจจากข้อมูล (Information power) โดยเฉพาะในปัจจุบันถือว่า กำลังอยู่ในยุคแห่งข่าวสารข้อมูล ทุกคนมีความต้องการที่จะบริโภคข้อมูล ซึ่งถือเป็นอีกปัจจัยในการดำรงชีพ การดำเนินงานในองค์การก็เช่นกัน ผู้ที่กุมฐานข้อมูล (Data base) ที่สำคัญและคนอื่นจำเป็นต้องทราบบูผู้นำต้องหิวโหยตาไว มีหน่วยข่าวกรองคอยสนับสนุนการจัดหาข่าวสารข้อมูลที่ต้องการ ทันเวลา เพื่อที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยึดให้กับผู้ตามในเรื่องข้อมูลความรู้ต่างๆ ในการทำงาน อันจะนำไปสู่อำนาจแห่งข้อมูลข่าวสาร พัฒนาบรรยากาศในการดำเนินงานเป็นสำคัญ เพื่อที่จะสร้างความเป็นกันเอง ความผูกพัน ขวัญกำลังใจ และความภักดีของบุคลากรผู้นำแบบนี้มองว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดต่อองค์การ เหนือกว่าทรัพย์สินทุกอย่าง ดังนั้นจะทำอะไร ก็คำนึงถึงผลกระทบที่จะตกแก่ผู้ตามเป็นหลัก มิใช่คิดถึงแต่ผลประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง จึงจะสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดแก่บุคลากรได้ กล่าวได้ว่า การเป็นผู้นำที่ใส่ใจในความสัมพันธ์ (Relationship oriented) โดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม เน้นสร้างความเป็นกันเองระหว่างบุคลากรภายในกิจการ ซึ่งเหมาะสมกับการนำมาเป็นองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทของไทยเป็นอย่างดียิ่ง เพราะเป็นข้าของแผ่นดิน และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสังคมไทย อีกทั้งยังสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครองด้วย

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงบริการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบผู้นำเชิงพฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ลักษณะของผู้นำจะมีพฤติกรรมช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ และเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดถึงการมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงาน จนนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้นำจึงถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ และเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา การมอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ อีกทั้งเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ของงาน และองค์การเข้าด้วยกัน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.1

เรื่องที่ 4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective) เป็นพฤติกรรมที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกันในเวลาที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่อาศัยอิทธิพล และประสบผลสำเร็จได้เมื่อผู้นำมอบหมายงานและอำนาจให้คนอื่น เพื่อที่จะให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นวิธีเพิ่มคุณค่า (value-added approach) เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะหาเหตุผลว่าทำไม มากกว่าที่จะหาว่าเป็นอะไร และเป็นอย่างไร ในมุมมองนี้ ครูจึงถูกมองว่าเป็นเหมือน “ช่างแกะ” เป็นมืออาชีพ หรือเป็น “ศิลปิน” มากกว่าที่จะมองว่าเป็น “กรรมกร” ต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่มีความเป็นมนุษย์หรือที่เปรียบว่าเป็น มั่นสมองขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงาม

ของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าเราสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective) ภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกันในเวลาที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปถึง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่อาศัยอิทธิพล และประสบผลสำเร็จได้เมื่อผู้นำมอบหมายงานและอำนาจให้คนอื่นเพื่อที่จะให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีเพิ่มคุณค่า (value-added approach) เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะหาเหตุผลว่าทำไม มากกว่าที่จะหาว่าเป็นอะไร และเป็นอย่างไร ในมุมมองนี้ ครูจึงเป็นเหมือนเป็น “ช่างแกะ” เป็นมืออาชีพ หรือเป็น “ศิลปิน” มากกว่าที่จะมองว่าเป็น “กรรมกร” ต่อสิ่งแวดล้อมขององค์การที่มีความเป็นมนุษย์หรือที่เปรียบว่าเป็นมันสมองขององค์การ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.2

เรื่องที่ 4.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ((Instructional Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจะอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ถาวร เสงี่ยม (2550 : 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิร์รานี วสุภัทร (2551 : 29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของ การจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลิคแมน (Glickman 1985 cited in Blasé and Blasé, 2000 : 131) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา นักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

เกอร์วิน (Girvin, 2001 : 1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของ ความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียน ประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูง ขึ้น

แมคอีแวน (McEwan, 2003 : 6) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

สรูป ได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะ ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

กิติมา ปรีดิลอก (2545 : 155) ได้สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาครูใหญ่ในรัฐอิลลินอยส์ พบว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียนควรทำหน้าที่และแสดง บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. ประเมินผลการทำงานของครู
2. ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู
3. เป็นรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง
4. จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
5. คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน
6. จัดสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบ
7. พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน
8. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี
9. เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

จักร พงศ์ ฤาบุตร (2547 : 32 - 34) พบว่า บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก โดยนำเอาความรู้ ความสามารถ ความคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นและนำครูให้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนจนบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด และพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำและการนำวัตถุประสงค์ทางวิชาการไปใช้
2. การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้
4. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
5. การตั้งความคาดหวังต่อผลงานสูง
6. การพัฒนาความเป็นผู้นำครู
7. การมีทัศนคติเชิงบวก

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสาร 22 รายการ และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน 23 ข้อ สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน (School Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุน การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ และสร้างช่องทางความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ

2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของ

ครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิจารณาเวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community Team and Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

กลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2001 : 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล
- 1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
- 2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
- 2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน
- 2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

- 3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)
 - 3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร
 - 3.1.3 ทักษะการนิเทศ
 - 3.1.4 ทักษะการแนะนำแนวทางตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
- 3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
 - 3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์

3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน

3.2.3 ทักษะการสังเกต

3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

นอกจากนี้ คณะกรรมการการศึกษาของรัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education, 2005 : Online) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหา และทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (สิร์รานี วสุภัทร, 2551 : 54, 55)

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และโอกาสต่างๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ดำเนินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้วิสัยทัศน์เกิดผลสำเร็จ

2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงาน และไว้วางใจอย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียนและครูในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูอย่างต่อเนื่องในการสร้างหลักสูตรที่เป็น มาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น และนำกลยุทธ์การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ งานมอบหมายของครูมีเป้าหมาย ทำลายในระดับที่เหมาะสมและเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการ พัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่าง มีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษาค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน มีความสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร การสอนและการประเมินผล และสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผน และรับผลสะท้อนกลับ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงานต้นสังกัด

7. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการ สร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจาย

อำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วมในการพัฒนา ศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการให้การต้อนรับผู้ ปกครองนักเรียน ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติภารกิจโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สรุป

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษา ทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.3

ตอนที่ 5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (5)

เรื่องที่ 5.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าววันแต่วันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่ดีงามควรแก่การเอาใจใส่อย่างและเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่าง (Role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good manager)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระทำในสิ่งต่อไปนี้

1. ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ
2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่จะต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ
3. ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
4. คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก)
5. เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสขององค์กรตลอดเวลา
6. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ

8. ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง
9. ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน
10. พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน
11. คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
12. กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
13. กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว
14. แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม
15. เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่างๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red - Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา
16. คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

จากประเด็นพฤติกรรมต่างๆ ที่ระบุมานี้ จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นเฉพาะผู้ที่เป็หัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่ใครก็ตามถ้าฝึกทดลองปฏิบัติก็สามารถเพิ่มความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น กล่าวคือก่อให้เกิดอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) ขึ้นแม้ว่าจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับยอมรับฟังหรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจจึงเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับบุคคลนั้น

นอกจากนี้ ไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) ยังสรุปว่าโรงเรียนในอนาคตจะต้องมี **ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง** (High reliability learning community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลิตผล (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability organization) ก็ได้แก่องค์การที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้นแม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าวไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตารางดังต่อไปนี้

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
<p>ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าใจปัญหา - การแก้ปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา - สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง - สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน - สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา
<p>ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและ องค์การพันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน - สามารถคาดหวังได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน
<p>ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher' commitment to change)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายส่วนตัว - ความเชื่อในขีดความสามารถ - ความเชื่อในบริบทแวดล้อม - มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์ 	<p>สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดทิศทางของผู้นำ - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม - การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน - การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง
<p>ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูงอกงามทางความรู้ และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครุมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ - การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่
<p>ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) - การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school learning) 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน - ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
	วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources)
<p>ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะไฟหมดเชื้อ (Burnout) ของครู 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู - ภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครูโดยผ่านองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของ ครูใหญ่

สรุป

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิมเป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึง กระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นวงการ ธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้วันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะ และทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.1

เรื่องที่ 5.2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เกิดขึ้นเนื่องจากสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก ผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร แต่คุณธรรมจริยธรรมถดถอย โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษาน่าจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (moral institute) ที่ช่วยกำหนดปทัสถานของสังคม (social norm) ผู้นำจึงต้องเป็นต้นแบบด้านศีลธรรม (moral agent) การตัดสินใจเรื่องใดๆ ของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (moral value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด

การแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่างๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอาไรต์เอาเปรียบและใช้กลยุทธ์สกปรกไร้จริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตน ดังนั้นครูใหญ่จึงต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของครูและนักเรียนมุ่งเน้น คุณธรรม จริยธรรมเรื่องความยุติธรรม การไม่เอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีมมากกว่าทำรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะมากกว่าชนะ/แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าครูใหญ่จึงไม่เพียงเป็นผู้ว่าการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรม เฉพาะตนเองเท่านั้น แต่มีหน้าที่สำคัญยิ่งคือ “การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันแห่ง คุณธรรม จริยธรรม (ethical institution)” อีกด้วย

จริยธรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (The ethics of Transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะโดดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นที่มักเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) มุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตามในประเด็น

1. สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (moral standards) แก่ ผู้ตาม
2. ชี้ประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
3. พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (follower needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (need for achievement)
4. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น
5. เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์การให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกัน เป็นต้น

6. ปลุกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อน ประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน

7. ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้นไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.2

เรื่องที่ 5.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ถือเป็นการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่า การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสภาวะการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่ายๆ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์ จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุม องค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (4) แนวคิดเชิงระบบ

ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ.1960 เป็น ทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีนี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็น ตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้นๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุนและความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

แนวความคิด

ในปี 1967 Fred E.Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอู่บัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่ง ถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่า การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหาร ถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดใน สถานการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่ายๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์ จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์ บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

หลักการของการบริหารโดยสถานการณ์

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบ ซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึง ถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีของ Fiedler มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ มี 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็น ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)
2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อทำให้การตัดสินใจที่ดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหาร ที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้ อย่างเต็มสมรรถภาพจริงๆที่เขาได้อยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์การ ไม่ได้เหมือนกันทุกองค์การ ปัญหามักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันในกรณีของการ บริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหลักการบริหารจัดการที่พยายามออกแบบองค์การ ทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน อย่างไรก็ตามโครงสร้างและระบบของการทำงานในแต่ละฝ่ายนั้นก็ไม่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในระบบการผลิตได้ทั้งหมด จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่นในปัจจุบันผู้บริหารจำนวนมากออกแบบองค์การใหม่เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะคอยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือกัน ดังนั้นทุกคนจะกำหนดและร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือ แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุดสภาพแวดล้อมทาง การบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การไม่มีวิธีแก้ปัญหาคิดที่ดีที่สุดวิธีเดียว หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situation leadership theory)

Hersey & Blanchard เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (life-cycle theory of leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) ซึ่ง ผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และ

มีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) ซึ่งผู้นำจะให้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hersey & Blanchard 1988 อ้างใน Bartol & others 1998) ใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (ability) จากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และ ด้านความเต็มใจ (willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ

ระดับต่ำ (R1)

ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2)

ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และ

ระดับสูง (R4)

ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใดเป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้ แบบกำกับ (telling) ต้อง กำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น แบบขายความคิด (selling) อธิบาย ถึงสิ่งที่จะทำและให้ออกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมี ความมั่นใจที่จะทำงานนั้น แบบมีส่วนร่วม (participating) เน้น การติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มี ความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น แบบมอบอำนาจ (delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

การบริหารตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้จัดการกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การที่จะนำทฤษฎีต่างๆ มาใช้นั้น เราควรพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของทฤษฎีนั้นๆ เสียก่อน จะทำให้การบริหารจัดการของเราประสบความสำเร็จได้

การบริหารเชิงสถานการณ์: บทพิสูจน์ภาวะผู้นำ

มรรควิธีแห่งการทำสงครามหลักประกันแห่งชัยชนะล้วนอยู่ที่การวิเคราะห์วางแผน อย่างเยี่ยมยุทธ์ สิ่งนี้คงไม่อาจมีใครปฏิเสธได้ แต่การวิเคราะห์วางแผนนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการแนวความคิดอย่าง เป็นระบบ การจำแนก (Identifying) ตัวแปรสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ การวิเคราะห์ (Analyzing) โอกาสของสภาพการณ์ที่กำลังประสบ (Environment Opportunity) การตรวจสอบศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ (Competence and Resource) โดย คำนึงถึงเป้าประสงค์และความต้องการขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางที่สามารถปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้อย่าง เหมาะสม บางสถานการณ์อาจเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรแต่ในบางสถานการณ์อาจสร้างวิกฤติให้กับองค์กรได้ในบริบทความสามารถของผู้นำองค์กรในการตระหนักรู้ และเตรียมพร้อมอยู่เสมอ การสั่งการ และการตัดสินใจที่เท่าทันสถานการณ์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เมื่อก้าวถึงความสำเร็จ

และความก้าวหน้าขององค์กรแต่ละแห่งจะพบว่าปัจจัยหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จคือบทบาทภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้นที่สามารถบริหารองค์การบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางสถานการณ์อาจต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์อาจต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิงสถานการณ์จึงน่าสนใจศึกษาในด้านแนวคิดทฤษฎี การวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การให้พร้อมรับทุกรูปแบบของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและทำให้ผู้นำองค์การเลือกแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและเป็นผู้นำ ที่อยู่ในสภาพที่พร้อมรบตลอดเวลา คำว่า เชิงสถานการณ์ หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ความหมายดังกล่าวนี้ให้ทัศนะต่อการบริหารเชิงสถานการณ์ว่าเป็นวิธีการบริหาร ที่มีแนวคิดที่ไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุด ‘There is no one best way’ ความ สำคัญขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของตัวแปรผันสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องและแนวคิด เทคนิคการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การ ประสบ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อดีของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

1. ให้แง่คิดในรูปธรรมที่ว่า “ไม่มีวิธีการแบบใดดีที่สุด” นั่นคือ แนวคิดที่ว่าการบริหารงานนั้นเหมือนตำรากับข้าว สามารถให้แนวคิดแนวปฏิบัติแบบหนึ่งต้องทำอะไรบ้าง สอง...และสาม...ดังนี้ คำตอบทางการศึกษาที่ได้ตามมาก็คือคงไม่มีวิธีใดที่จะดำเนินการได้ดีที่สุด เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรหรือการต่อรองค่าจ้างเงินเดือน
2. ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพราะว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ไปเล็กน้อยเกี่ยวกับองค์ประกอบหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อระบบโดยทั่วไป เช่นในชุมชนที่เปลี่ยนจากเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรม เป้าหมายการให้บริการของโรงเรียนก็ต้องเปลี่ยนตามความรู้ทักษะ แม้แต่ลักษณะผู้สอนผู้ให้บริการก็ต้องเปลี่ยนตาม ผู้บริหารตามแนวทางนี้จะต้องตื่นตัวต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงในสังคมอยู่เสมอ
3. ให้การสะท้อนภาพที่แท้จริงต่อผู้บริหารว่า งานของการบริหารนั้นมันซับซ้อน การจะหาคำตอบใดๆ แบบให้ง่ายๆ คงจะเป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้รู้รอบใฝ่รู้มีข้อมูลอยู่เสมอ และให้คำตอบในคำถามที่ว่าทำไมงานผู้บริหารจึงไม่มีวันสิ้นสุด ทำไมศาสตร์การบริหารจึงต้องศึกษาอยู่เสมอ

ข้อเสียของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

1. การให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ และตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ตามสถานการณ์อาจทำให้มีคนที่คิดว่า การที่จะตัดสินใจในปัญหาต่างๆ เล็กๆ น้อยๆ เป็นอย่างดีแล้วจะทำให้การบริหารงานทั้งหมดดีไปเอง ข้อเสนอแนะก็คือ ในกรณีที่การตัดสินใจปัญหาปลีกย่อยจำนวนมากๆ ให้ถูกต้องนั้นก็สำคัญอยู่ แต่การที่จะต้องตัดสินใจในปัญหาใหญ่ๆ หลักๆ ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาพรวมของบทบาทตนเอง องค์กรและสภาพแวดล้อม ภาพรวมเหล่านี้จำเป็นและเป็นแนวทางในการตัดสินใจในปัญหาปลีกย่อยต่างๆ ลงมาทั้งหลาย

2. ทฤษฎีสถานการณ์ทำให้มองดูเหมือนว่า เป็นเรื่องไม่มีคุณค่ามาเกี่ยวข้อง องค์กรประกอบอันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม องค์กรและตัวอื่นๆ นับเป็นเหมือนสิ่งที่เราต้องตระหนักและแสดงปฏิกิริยาตอบถ้าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารก็จะไม่ต่างอะไรไปจากบาโรมิเตอร์วัดความเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศ ผู้บริหารอาจกลายเป็นเพียงผู้บริหารเพื่อการบริหาร คอยยืนอยู่บนยอดของคลื่นความเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

สรุป

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กร ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือ แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุด สภาพแวดล้อมทาง การบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรไม่มีวิธีแก้ปัญหาได้ดีที่สุดวิธีเดียว หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.3

ใบงานที่ 1.1

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (1)

เรื่องที่ 1.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร

ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

ใบงานที่ 1.2

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (1)

เรื่องที่ 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ความหมายของภาวะผู้นำ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร

ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

ใบงานที่ 1.3

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (1)

เรื่องที่ 1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำ

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ลักษณะของภาวะผู้นำ
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร

ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

ใบงานที่ 2.1

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (2)

เรื่องที่ 2.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ” หรือ “ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

ใบงานที่ 2.2

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (2)

เรื่องที่ 2.2 ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ” หรือ “ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

ใบงานที่ 2.3

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (2)

เรื่องที่ 2.3 ลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ” หรือ “ลักษณะทางทักษะของผู้นำกับการบริหารยุคใหม่” หรือ ไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 3.1

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (3)

เรื่องที่ 3.1 ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร

ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 3.2

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (3)

เรื่องที่ 3.2 องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21” หรือ “องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำกับการบริหารยุคใหม่” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 3.3

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (3)

เรื่องที่ 3.3 การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21” หรือ “การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 4.1

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (4)

เรื่องที่ 4.1 ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership)” หรือ “การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 4.2

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (4)
เรื่องที่ 4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)” หรือ “การพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 4.3

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (4)
เรื่องที่ 4.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)” หรือ “ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 5.1

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (5)

เรื่องที่ 5.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)” หรือ “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 5.2

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (5)
เรื่องที่ 5.2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)” หรือ “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>

ใบงานที่ 5.3

ชื่อหลักสูตร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารงานยุคใหม่ (5)

เรื่องที่ 5.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหา ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Perspective)” หรือ “ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://school.obec.go.th/sup_br3/e_3.HTM

www.gotoknow.org

www.radompon.com

<http://www.bloggang.com/>