



## คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Leadership characteristics of administrators in the 21st century.

ดร.ภัทร์ธมณชนันท์ เรืองวิทยาวุฒิ<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

บทความนี้เรียบเรียงข้อเขียนที่มุ่งอธิบายความสำคัญของหลักการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้สำหรับการบริหารงานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ตามแนวคิดของ Burn (1978) สารสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกระบวนการและผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในทางกลับกันผู้ตามก็มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ของอำนาจ แรงจูงใจและทักษะที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันใน 3 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้นำแลกเปลี่ยน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) จริยธรรมความเป็นผู้นำ และแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีการจำแนกการควบคุมการปฏิบัติงานและเป็นการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความเป็นเอกภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะเอกภาพคือหัวใจของความสำเร็จการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อสร้างเอกภาพให้เกิดขึ้นในทีม จึงเป็นโจทย์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการเห็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21

### Abstract

This article compiled and aimed at explaining the importance of the principle to apply the theory of transformational leadership. That can be applied to knowledge management for opportunity to succeed well. The essence of the theory of transformational leadership of Burn (1978) is about the leadership process and influence leaders. This in turn was influenced by the effect of modifying behavior. The interaction of individuals differs in the terms of power. The motivation and skills contributed to the common purpose can occur in three ways: 1) Leadership Exchange 2) Transformational Leadership and 3) Leadership ethics. According to the Theory X and Theory Y of McGregor, which is about the behavior of individuals in organizations, with a classification of operational control and incentive worker leaders in the 21st century, must be an organizational success. School administrators must create unity in the organization. It is unity in the organization that is the key to success. Teamwork is the key tool to drive steer the organization toward their goal.

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Management is the key for driving and creating unity in the team. The problem is that subordinates need to see transformational leadership attributes the school administrators in the 21st century.

**Keywords :** Leadership characteristics of administrators, In the 21st century.

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการแข่งขันกันอย่างสูงจนทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมายอย่างเห็นได้จากปัญหาและสภาพของวิกฤติการณ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา เมื่อองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญไม่เพียงแต่ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยสามารถจัดการกับความขัดแย้งและการต่อต้านที่จะตามมาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการเป็นผู้นำนั้นต้องมีภาวะผู้นำที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จซึ่งผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งในแง่ของอำนาจ การให้แรงจูงใจและการมีทักษะในการบริหารจัดการให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น

ผู้นำจึงต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีที่สามารถทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกดีไปด้วย และแสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังที่มีความกระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับนั้นเป็นสิ่งที่ยาก จึงต้องมีการนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่า ผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์กร ซึ่งจะขอสรุปโดยสังเขปถึงมุมมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำของตนมี ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผลได้ดังนี้

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจะพบว่าผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนในการทำงานและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งบางครั้งก็ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือในบางครั้งก็อาจจะทำให้องค์กรแย่ลงก็ได้ ผู้นำมักจะใช้เทคนิคและหลายวิธีการที่จะทำให้การนำของตนบรรลุผลเพื่อให้ผู้ตามมีพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ผู้นำที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตามผู้นำด้วยความสมัครใจและ ในขณะเดียวกันผู้นำก็คือ ผู้ให้พลังแก่ผู้ตามให้ต่อสู้กับอุปสรรคที่จะผ่านเข้ามาในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผลได้ และจะมีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่อยู่เหนือการนำในระดับปกติประจำวัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตาม และสร้างความตระหนักให้ผู้ตามทำตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ตามมีความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานเข้ากันได้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเห็นในตัวบริหารจึงมีคุณลักษณะที่สามารถมองเห็นได้คือ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic) ผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การมีผู้นำที่มีความสามารถในการรับรู้สถานการณ์อย่างชาญฉลาด (Situational Intellectual) และผู้นำที่รู้จักการพิจารณารายบุคคล (Individualized Consideration) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ของความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคนในการปฏิบัติงานร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยมที่เหมือนกันคือ การทำงานเพื่อให้เกิดการ



เปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นองค์กรจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำคือผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และภาวะผู้นำคือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้น ดังนั้นค่านิยม (Values) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

### คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรมีในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้สำหรับการบริหารงานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ตามแนวคิดของ Burn (1978) พบว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นในองค์กร และเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรม อาทิเช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้งิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ อาทิเช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำ ดังเห็นได้จากผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะเน้นการทำงานให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) อันเป็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสังเกตเห็นได้โดยทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Being visionary) การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้

(Believing that school are for learning) การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) การมีทักษะในการสื่อสารและการยอมรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating and listening effectively) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Being proactive) และการมีความกล้าเสี่ยง (Taking risks) อันเป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์ (Soft human elements) เข้ากับองค์ประกอบด้านภารกิจ (Hard business actions) ของงาน ซึ่งจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers) ดังที่ Joiner (1987) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers) ไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่ลบแต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้นการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงจึงหมายถึงการนำและการให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้ให้แก่บุคลากร และกล้าลองผิดลองถูกโดยใช้ความรอบคอบมีความคิดไปข้างหน้า ต้องเป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อให้หลักประกันความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่ Tichy & Devanna (1986) ได้กล่าวถึงคือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไป ซึ่งมีดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย แต่ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงช่วยผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

#### ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้จริงหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่สังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร ภาวะผู้นำจึงองค์ประกอบหนึ่งของการบริหาร และเป็นแรงผลักดันที่มีความเป็นพลวัตที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กรที่บางครั้งผู้นำต้องพยายามใช้อิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของสอดคล้องกับแนวคิดของ James M. Burns (1978) ที่ได้เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นโมโนทัศน์รวม (United Conceptually) กล่าวคือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และยังมีความเห็น

ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน จากแนวคิดของ James M. Burns (1978) ที่ได้อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ซึ่งจะมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) ตามแนวคิดของ Bernard M. Bass ที่จะไม่ใช้เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และBassยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งBassยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกันได้

นอกจากนี้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1990). ยังได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิง



รับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A)

สรุป ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรได้ โดยพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพราะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานที่เกินความคาดหมายได้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และการกระจายอำนาจในองค์กร ทั้งนี้ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ความมีบารมี (Prestige) หรือพลังอำนาจ (Power) อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพัง แต่ภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่เดินนำหน้าคือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ชอบผลึกหลังคือผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ” (The poor manager drives; the good manager leads) ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีภาวะผู้นำที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะขอกล่าวถึง ต่อไปนี้

### คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn

คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้ผู้ตามเห็นในการบริหารงานในองค์กร อันเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงานโดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Burn (1978) ซึ่งมีสาระสำคัญของทฤษฎีนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกระบวนการ และผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็มี

อิทธิพลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของอำนาจ แรงจูงใจและทักษะที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันใน 3 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้นำแลกเปลี่ยน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) จริยธรรมความเป็นผู้นำซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

สรุปภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเป็นภาวะผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปตรงที่ไม่มีความสามารถพิเศษเป็นองค์ประกอบ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามที่ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามที่ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติการคิดในแง่บวกและการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ได้แก่ การตระหนักรู้ในเรื่องปัญหาการกระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

จากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบไปอีกเนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่าง

### ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor (Theory X and Theory Y)

ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร จึงจำเป็นต้องหันมาสนใจและศึกษาแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม

ของบุคคลในองค์การ ซึ่ง McGregor (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการจูงใจที่รวมการจูงใจภายนอกและภายในไว้ด้วยกัน และได้จำแนกทฤษฎีในการควบคุม การปฏิบัติงาน และเป็นการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานไว้ 2 ทฤษฎี คือ

#### 1. ทฤษฎี X กล่าวไว้ว่า

1.1 ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยง การทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

1.2 วิธีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานต้องใช้วิธีรุนแรง การใช้อำนาจบังคับ หรือ การขู่บังคับ การควบคุมการเข้มงวดเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.3 ไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความกระตือรือร้นน้อย แต่ต้องการความปลอดภัยมากกว่าลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ซึ่ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส แต่ในขณะเดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวไปด้วย ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมีการสั่งการโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนการให้รางวัลและผลประโยชน์อื่นๆ การใช้ระเบียบ หน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษที่ผู้บริหารจะเห็นว่า จุดสำคัญของการจูงใจคือการตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการขั้นพื้นฐาน เท่านั้น

#### 2. ทฤษฎี Y กล่าวไว้ว่า

2.1 ผู้ปฏิบัติงานชอบที่จะทุ่มเทกำลังกายใจให้กับงาน และถือว่าการทำงาน เป็นการ เล่นสนุกหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน

2.2 ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ไม่ชอบการขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง ชอบคำพูดที่เป็นมิตร และทำงานตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

2.3 มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น และมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งต่างๆ รวมทั้งยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย



พอสรุปได้ว่า จากแนวคิดทฤษฎีนี้ทำให้มองเห็นภาพลักษณะของคนว่าแต่ละคนมีทั้งด้านที่ดีและด้านที่ไม่ดี ดังนั้นเราจึงควรมองคนทั้งสองด้านไม่ควรมองเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เพราะเราจะไม่รู้ว่าคนไหนเป็นคนดีหรือเป็นคนไม่ดี ดังจะเห็นว่า องค์กรแต่ละแห่งมีความเหมาะสมที่จะใช้ทฤษฎีจุดใจคนที่แตกต่างกัน บางองค์กรเหมาะสมที่จะประยุกต์ใช้ทฤษฎี X บางองค์กรก็เหมาะสมที่จะประยุกต์ใช้ทฤษฎี Y หรือ Z แต่ต้องคำนึงถึงคน เพราะคนนั้นมีหัวใจ ไม่ว่าจะใช้ทฤษฎีใดๆมาประยุกต์ใช้ในการบริหารก็ต้องปฏิบัติต่อบุคคลอย่างที่เขาเป็นมนุษย์คนหนึ่ง ต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลนั้นให้มาก ซึ่งในทางการบริหารผู้นำจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับคนในองค์กรและต้องเข้าใจธรรมชาติของคนแต่ละประเภท เพื่อใช้คนถูกกับงาน ผู้บริหารต้องนำคนในองค์กรให้หันมาร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพราะทีมเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนที่จะนำองค์กรสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อสร้างเอกภาพให้เกิดในทีมทำงาน จึงจะสามารถตอบโจทย์สำคัญที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ควรมีในศตวรรษที่ 21 นี้ได้ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ (เอกรักษ์ สารปิง. 2557)

### บทสรุป

คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารทุกคนควรมี ไม่ว่าจะ เป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนลักษณะของผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้เพราะในทุกองค์กร จะมีคนหลายประเภท เช่น คนตามแนวคิดของ Theory

X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน ซึ่เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ส่วนคนตามแนวคิดของ Theory Y เป็นกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาคณะเหล่านี้จากสิ่งต่างๆ ที่ประกอบกันหลายๆอย่างด้วย ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะคุณสมบัติของคนที่จะมาร่วมทำงานด้วย ตลอดจนพฤติกรรม การปฏิบัติหน้าที่ ประสิทธิภาพ จริยธรรม หรือด้านอื่นๆมาผสมผสานประกอบกันด้วย เพื่อให้ได้ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความพร้อมมากที่สุดที่จะสามารถนำพาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

1. สมยศ นาวิการ,(2540). การบริหารและพฤติกรรม องค์กร. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ
2. เอกรักษ์ สารปิง. 2557. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. วารสารวิทยาลัย บัณฑิตเอเชีย ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2557.
3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and Transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), Research in organizational change and development, (4), 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
4. Burns, J. M. (1978). Leadership: Theory of leadership. New York: Harper and Row.