

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. วิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน
6. การสร้างทีมงานกับการประยุกต์ใช้ในองค์กร
7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงาน
8. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำและการสร้างทีมงาน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดพื้นฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
นโยบายการจัดการศึกษา

จะดำเนินนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาเอกชนให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยเน้นการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชน ให้มีความเป็นอิสระ เป็นนิติบุคคลและมีคุณภาพ สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภท โดยรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน สิทธิประโยชน์และด้านวิชาการ ให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ และดำเนินงานตามนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ (จรรยาพร ธรณินทร์, 2543) ในเรื่อง

1. การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรการศึกษาเอกชน เข้าใจสาระ และแนวปฏิบัติของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะมาตรา 43 ถึงมาตรา 46
2. การจัดระบบการวัดและประเมินผลตามวิธีการของ GPA / PR ในการสอบคัดเลือก เข้ามหาวิทยาลัยของโรงเรียนเอกชน ทั้งโรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนมัธยมจากทั่วประเทศ

โรงเรียนอาชีวศึกษา และนักเรียนที่จบการศึกษาก่อนปี 2541 เพื่อให้นักเรียนโรงเรียนเอกชนได้สิทธิประโยชน์ในการวัดและประเมินผล และการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา เช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐ

3. การตรวจสอบคุณภาพการบริหารกองทุนกู้ยืมทางการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนเอกชนจัดสรรเงินทุนตามความจำเป็นของผู้เรียน โดยไม่ใช้เงินกู้ยืมเป็นเครื่องมือโฆษณาชักชวนให้เข้าเรียน ซึ่งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุน

4. การดูแลความปลอดภัยของโรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบ โดยเฉพาะโรงเรียนกวดวิชา เพื่อให้มีจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนไม่แออัดแน่น และมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ และจัดได้อย่างมีคุณภาพ

5. จะพัฒนาการศึกษาเอกชนให้มีมาตรฐานคุณภาพและได้รับสิทธิประโยชน์ เช่นเดียวกับการศึกษาที่จัดโดยรัฐ โดยสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จะร่วมกับสถานศึกษาเอกชนในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ ในการประเมินตนเองของสถานศึกษา และให้การสนับสนุนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ จนได้รับการประกันคุณภาพจากการประเมินภายนอก

6. เน้นการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาเอกชน ให้มีใบประกอบวิชาชีพครู ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร และความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยสนับสนุนให้ครูและผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเพื่อมุ่งที่คุณภาพของผู้เรียน และคำนึงถึงการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้เรียน

วิสัยทัศน์ของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในปีพุทธศักราช 2543 จะเป็นหน่วยงานจัดการศึกษาเอกชนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ที่ได้รับการยอมรับในการส่งเสริมสนับสนุน และร่วมพัฒนาสถานศึกษาเอกชนให้มีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และได้รับสิทธิประโยชน์เช่นเดียวกับการจัดการศึกษาของรัฐ

การพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนเอกชน

1. ส่งเสริมโรงเรียนเอกชนให้สร้างความเข้มแข็งในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะความเป็นเลิศด้านภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะบริหารจัดการ และความสามารถพิเศษที่โรงเรียนมีความถนัดและสนใจ

2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นหลัก ในกระบวนการเรียนรู้ให้คิดและปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และได้รับการฝึกให้เกิดการเรียนรู้นอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยและตลอดชีวิต

3. การวัดและประเมินผลจะใช้วิธีการที่หลากหลาย มีการใช้เพิ่มสะสมผลงานเพื่อแสดงศักยภาพที่แท้จริงของผู้เรียน

4. โรงเรียนเอกชนที่มีความพร้อมจะเปิดบริการเครือข่ายข้อมูลข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต การสร้างเสริมบรรยากาศในสถานศึกษาเอกชน

1. โรงเรียนเอกชนจะเน้นการพัฒนาคุณธรรมและทักษะชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักการพึ่งตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็น

2. โรงเรียนช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ ได้รับกำลังใจ คำชื่นชมจากครูที่เอาใจใส่และเข้าใจ เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน

3. โรงเรียนพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยยินดีลงทุนจัดซื้อและอุปกรณ์เพื่อให้ครูมีอุปกรณ์การเรียนการสอน ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนอย่างมีความสุข

4. พัฒนานิสัยรักการอ่าน และทักษะที่นำไปสู่การศึกษาตลอดชีวิต การพัฒนาครูโรงเรียนเอกชน

1. จัดการประชุมฝึกอบรมพัฒนาหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ครูโรงเรียนเอกชนได้รับใบประกอบวิชาชีพครู

2. ส่งเสริมการบริหารงานของสมาคม องค์การวิชาชีพการศึกษาเอกชน เพื่อช่วยกันสร้างมาตรฐานวิชาชีพครู ของโรงเรียนเอกชน

3. จัดระบบการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้ทักษะการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอน (Teaching Research)

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1. พัฒนาผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการโรงเรียนเอกชน ให้มีทักษะการบริหารการศึกษา นอกเหนือจากทักษะการบริหารธุรกิจที่มีความสันทัดอยู่เดิม

2. พัฒนาผู้บริหารจนได้ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3. พัฒนาทักษะการพัฒนาทีมคุณภาพ เพื่อร่วมทำงานกันเป็นทีม โดยมุ่งผลงานที่มีคุณภาพ ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาเอกชน

1. สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จะเป็นหน่วยงานส่งเสริมและอุดหนุนการจัดสรรทรัพยากร การช่วยเหลือทางวิชาการให้กับโรงเรียนเอกชน โดยข้าราชการสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จะทำงานให้ดีที่สุด

2. สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายตั้งแต่ส่วนราชการ สมาคม องค์การวิชาชีพผู้ปกครอง ประชาชน และนักเรียนเข้ามาร่วมสนับสนุนการศึกษาเอกชน

3. พัฒนาทีมงานของ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ให้ทำงานอย่างมืออาชีพ และร่วมพัฒนาผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนให้ทำงานเป็นทีมคุณภาพ

4. สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และโรงเรียนเอกชน จะพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยมีฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีกระบวนการทำงานที่ดีและมาตรฐานการจัดการศึกษาสูงได้รับการประกันคุณภาพ

สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 กำหนดให้รัฐรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า และให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐด้วย โดยรัฐบาลมีเงินกองทุน ให้เอกชนกู้ยืมเพื่อขยายสถานศึกษา หรือจัดตั้งสถานศึกษาใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชน เก็บค่าธรรมเนียมการเรียนตามความเหมาะสม การให้บัตรอุดหนุนค่าเล่าเรียน รวมทั้งจัดให้มีเงิน ยืมเรียน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นมิติใหม่ของเอกชน ซึ่งผู้ลงทุนจัดการศึกษาจะต้องศึกษาช่องทาง ให้ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางที่ต้องการจะก้าวไปในอนาคตท่ามกลางกระแสการขยายตัวของโรงเรียน ภาครัฐ ความผันผวนด้านการเมือง และความวิกฤตของเศรษฐกิจ โรงเรียนเอกชนยังต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา และต้องเร่งพัฒนาคุณภาพไปสู่ระดับสากล สร้างจุดเด่นที่สามารถจะขยาย การศึกษาสู่นานาชาติได้ ต้องพร้อมที่จะไปยืนอยู่บนจุดที่เป็น “ทางเลือก” ของผู้รับบริการ การศึกษาอย่างมีคุณภาพ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ในการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 6 และมาตรา 61 แห่งพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2526 คือ

ผู้รับใบอนุญาต มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการดำเนินการของโรงเรียนในการดำรง และเลิกล้มกิจการโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทาง ราชการ ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอสนับสนุน และส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้โดยการเข้าศึกษาต่อตามโอกาสอันควร เผยแพร่ข่าวสาร ทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ที่ครูใหญ่หรือครูพึงได้รับ และต้องไม่กระทำการใด อันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการดำเนินการของโรงเรียน

ผู้จัดการ มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการของโรงเรียนให้เป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ เสนอแนะผู้รับใบอนุญาต ให้จัดหาอุปกรณ์การสอน หนังสือคู่มือการสอนการประเมินผลหลักสูตร เครื่องมือ เครื่องใช้

วัตถุประสงค์ อุปกรณ์ก็พาให้เหมาะสมกับความจำเป็นของโรงเรียนและจำนวนนักเรียน บำรุงรักษาซ่อมแซมทรัพย์สินที่ต้องใช้เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน รวมทั้งบริเวณสถานที่ อาคาร และอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มีสภาพที่จะใช้การได้ดีและปลอดภัย สนับสนุนและส่งเสริมโดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาตให้ครูใหญ่หรือครูได้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการในโอกาสอันควร ควบคุมดูแลและมิฉะนั้นมิให้นักเรียนก่อการวิวาทหรือก่อความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่น สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อให้การสอนนักเรียนได้ผลดีด้วยความร่วมมือกันทั้งโรงเรียนและที่บ้าน

ครูใหญ่ มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งประกาศ และนโยบายของทางราชการ ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ปลูกฝังวัฒนธรรม ค่านิยม เอกลักษณ์ไทย ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและนักเรียน เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง หรือละทิ้งหน้าที่การงาน ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียนและรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมิน การใช้หนังสือเรียนและคู่มือการเรียนการสอนตามหลักสูตร แนะนำให้ครูได้ศึกษาหาความรู้ในหน้าที่เพิ่มเติมอยู่เสมอ เอาใจใส่ดูแลอาคารสถานที่ในด้านความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอ สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้โดยการเข้าศึกษาต่อตามโอกาสอันควร และต้องไม่กระทำการอันใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการดำเนินกิจการของโรงเรียน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย ดังนี้

เบส (Bass, 1981 cited in Martinez, 1993, p. 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ ในการกำหนดพฤติกรรม

ของสมาชิก

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย

7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์
มอร์เฟท และคนอื่นๆ (Morphet & Others, 1982, p. 21) นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง
การใช้อิทธิพลและพฤติกรรม ความเชื่อและเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อดึงใจให้บุคคลอื่น
ร่วมมือในการปฏิบัติงาน

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blandchard, 1993, p. 186) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ
เป็นขบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายภายใต้
สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปกระบวนการใช้อิทธิพล
ก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย

กิติ ดัชคานนท์ (2537, หน้า 21) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือความสามารถของ
บุคคลหนึ่งที่จะดึงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาใน
สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อ
กันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสฤษฎ์ ศรีสวัสดิ์ (2546, หน้า 10-11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความ
สามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่ง
วัตถุประสงค์ที่พึงต้องการและบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำนั้นต้องมีความสามารถในการดึงใจให้
ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของตนได้

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ใช้ในการดึงใจบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง
ให้ปฏิบัติการกิจได้สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเพราะมีภารกิจหลายๆ อย่างที่ต้องปฏิบัติ
ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่างๆ ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการรักษา
เป้าหมายขององค์กรและดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เอกชัย กี่สุขพันธ์,
2537, หน้า 81)

ภิญโญ สาธร (2516, หน้า 155-159) ได้เสนอถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญๆ
ไว้ว่ามีฐานะต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ
ก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะ

ผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุตามความต้องการ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การหน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้สำคัญที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้รางวัลและให้โทษ (The Leader as Querey or Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้รางวัลและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้รางวัลให้โทษจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้ากันได้ บุคลากรคนนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์กลุ่ม (The Leader as Symbol of The Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลา ย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่ง หรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้ รักและยึดกลุ่มนี้เป็นสรณะของตนอย่างที่สุด ใคร ๆ ก็แน่ใจว่าคน ๆ นี้จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งนี้มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่ตนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการแทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อ และศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่นแม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดที่บุคคลในกลุ่มนิยมและปฏิบัติตามและปรับเปลี่ยนเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการ (Official Ideology) ของกลุ่มในที่สุด ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม รักและหวังดีและเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน

เยวพา เดชาคุปต์ (2517, หน้า 132) กล่าวถึงบทบาทผู้นำที่ควรกระทำเพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยดีมี 5 ประการ คือ

1. การริเริ่มการทำงานของกลุ่ม (Initiating) คือบทบาทในการริเริ่มการดำเนินงานของกลุ่ม และช่วยให้กลุ่มทำงานไปได้ โดยเสนอแนวทางในการคิดและการทำงานให้แก่กลุ่ม เพื่อหาแนวทางในการทำงาน

2. การวางระเบียบการทำงาน (Regulating) คือบทบาทในการแนะนำแนวทางกระตุ้นการทำงานของกลุ่ม เช่น การตั้งเป้าหมายในการทำงาน วางขั้นตอนในการทำงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน การสรุป รวบรวมข้อมูล

3. การนำเสนอข้อมูล (Informing) คือบทบาทในการเสนอข้อมูลและความคิดใหม่ให้แก่กลุ่มเช่นเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ

4. การสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (Supporting) คือบทบาทการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และช่วยให้ทุกคนอยากทำงาน เช่น กระตุ้นให้ทุกคนอยากทำงาน การประนีประนอม การลดความตึงเครียดในการทำงาน การควบคุมสถานการณ์ในกลุ่ม

5. การประเมินผล (Evaluating) คือบทบาทที่ช่วยให้กลุ่มประเมินการทำงาน ได้แก่ ประเมินการตัดสินใจ จุดมุ่งหมาย และวิธีการของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้องแน่นอน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529, หน้า 95) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึงเขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึงเขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึงเขาต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

กอร์ดัน (Gorton, 1983, p. 71) ได้สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำคือการที่ผู้นำสามารถจูงใจให้กลุ่มทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คงอยู่ต่อไปได้ และมีความเจริญก้าวหน้า อีกทั้งยังต้องสร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ปลุกความสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า

หน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

เดรก และ โรว์ (Drake & Roe, 1986, pp. 165-168) อธิบายว่าเมืองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำเพื่อให้ องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำ แข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า
3. ข้อมูล หรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็น แก่ คณะบุคคลหรือบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าสถานศึกษาก็คือ ควรจะให้อะไร กับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษานั้น ย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ มากมาย หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจับคู่ ระหว่างโปรแกรม และอุปกรณ์ คือโปรแกรมอะไรควรจะใช้ อุปกรณ์อะไรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา เงินมักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมการศึกษาที่ดีได้
5. เงินอาจเป็นส่วนช่วยทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้น ภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว หัวหน้าสถานศึกษาควรจะทราบว่า ภายในวงเงินที่จำกัด เราควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลัง ในเมื่อไม่สามารถทำพร้อมกันได้
6. สถานที่ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell & others, 1983, pp. 6-7) ได้ชี้ให้เห็นว่า หน้าที่สำคัญ ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมการเรียนการสอน โดยสรุปว่าภารกิจหลักคือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมองเห็นการณ์ไกล และมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องกระตุ้นและชี้นำในการพัฒนาโครงการและโปรแกรม ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องจัดหา และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน โครงการและโปรแกรมของสถานศึกษา

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีประสิทธิผลประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือ การที่ผู้บริหารการศึกษากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีแก่ผู้เรียน

วิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการของการศึกษาการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั้น โดยมากมักจะแบ่งออกเป็น 3 ยุค (Green, 1988, p. 3 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 42) วิธีการศึกษาและระยะเวลาในการศึกษาอาจคาบเกี่ยวกันบ้างในแต่ละยุค ซึ่งไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพื่อให้ก้าวไปทันกับวิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำในที่นี้จะขอแบ่งวิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

- ยุคการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ
- ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ
- ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์
- ยุคการศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

ยุคการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เริ่มมาตั้งแต่ต้นจนถึงประมาณสงครามโลกครั้งที่สอง ในยุคนี้มีความเชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ ดังนั้นจึงพยายามศึกษาคุณลักษณะที่มีในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

จากการสังเคราะห์งานวิจัย สตอกคิลล์ (Stogdill, 1981, pp. 73-97 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 46) พบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่

1. การมีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม

7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่งคือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่ามีวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการนำ แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกันโดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้ ดังนั้นนักวิจัยในยุคที่ 2 นี้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งจะเสนอแนวคิดของนักวิจัยในกลุ่มทฤษฎีนี้ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของเลวิน ลิพพิท และไวท์ (Lewin, Lippit & White, 1939, pp. 271-299 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 49)

เลวิน และคณะ ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic) เป็นผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลัก จะวางแผนและตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ให้กลุ่มมีส่วนร่วมตัดสินใจ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสช่วยกันวางแผนและตัดสินใจ

1.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire) เป็นผู้นำที่ให้อิสระผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ผู้ร่วมงานเป็นผู้วางแผนและการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจโดยอิสระโดยปราศจากผู้นำ

ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leadership Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ

3. แนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล

เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) กับแบบมุ่งคนงาน (Employee-Centered) ผู้นำแบบยึดผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงานกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบยึดคนงานจะช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาไม่จะเป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน หรืองานวิจัยของบุคคลอื่น ๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะอะไรของผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด และมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงทำให้เกิดแนวความคิดที่ว่าผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป แบบของผู้นำก็ควรจะเปลี่ยนไปด้วย

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้า ซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ทฤษฎีประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ แบบของผู้นำ กับสถานการณ์จากผลการวิจัยฟิเดเลอร์ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ไว้ดังนี้

3.1.1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

3.1.2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมในระดับปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

3.1.3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

3.2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้อธิบายให้เห็นว่า ผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีนี้จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับ ความพึงพอใจ และยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมในสถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องลดความคลุมเครือในบทบาท และเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความวิตกกังวลสูง และขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย
4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความมีอิสระหรือความสำเร็จสูงมาก หรือเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน

การศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง

การที่จะเข้าใจประสิทธิผลของผู้นำนั้น จำเป็นจะต้องเข้าใจวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการ 2 วิธีที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามพอสมควร

การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนเป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น และเป็นแรงจูงใจภายนอก ยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจทำให้นักคลดตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเอง มิใช่เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร

2. การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by-Exception)

เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบคือคำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรเลยปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรตระหนักว่าเป้าหมายทั้งหมดขององค์กรควรจะเป็นอย่างไรและสามารถ

ช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกขององค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ขก้อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความรักดี

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกัน และร่วมกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น เป็นผู้นำที่ยึดมั่นผูกพัน มีวิสัยทัศน์และสามารถเสริมสร้างอำนาจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการและให้ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่สูงขึ้นและหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ (Burns, 1978, p. 4 อ้างถึงใน วรรณดี ชูกาล, 2540, หน้า 18)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญ คุณค่าของอุดมการณ์ และวิธีที่จะทำให้บรรลุอุดมการณ์ ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น (Bass, 1985, p. 20)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (วัลภา อิศระธำนันท์, 2545, หน้า 26)

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำองค์กรใช้ในการยกระดับ

แรงจูงใจของผู้ตาม สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าตนเอง

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหาร และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสม เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักใช้สติปัญญาคิดหาทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงแก้ไขปัญหา ขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวาง และกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จโดยคุณภาพของผู้หน้านั้น สามารถดูได้จากบุคลิกลักษณะ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก มีความสามารถ มีความรู้ด้านการจัดระบบงาน และมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (นงพงา ปั่นทองพันธุ์, 2542, หน้า 43) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผลจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม บริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (กิริติ รุ่งแจ้ง, 2543, หน้า 2) ฉะนั้นแนวทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบส (Bass, 1985) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns, 1978) โดยมุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม พบว่า ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดี และนับถือผู้นำ และผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มี 3 องค์ประกอบได้แก่

1. ความมีบารมี (Charisma)
2. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

ต่อมาเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 3-4) อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญตัวหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้เพิ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอีก 1 องค์ประกอบ ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ ความมีบารมี (Charisma) การคลใจ (Inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ความมีบารมี (Charisma) คำว่า “Charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึงพรสวรรค์ ความมีบารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Process) เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่คนเห็นแล้วอยากยกย่อง นับถือ มีความสามารถในการชักนำ และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาแบบอย่าง ผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำหน้าที่เป็นโค้ช เป็นครู หรือเป็นพี่เลี้ยง (Bass, 1985, p. 31)

สรุป ความมีบารมี หมายถึงปฏิกิริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วยเลียนแบบหรือเอาอย่าง ขอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำจะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม (Bass & Avolio, 1990, p. 19)

2. การคล้อยใจ (Inspiration) การคล้อยใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความมีบารมี การคล้อยใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงคล้อยใจ (Yukl & Van Fleet, 1982 cited in Bass, 1985, pp. 68-71) ได้แก่

2.1 เน้นการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมดังนี้

2.1.1 กระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2.1.2 ให้โอกาสผู้ตามอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

2.1.3 มีนโยบายส่งเสริมการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหของหน่วยงาน

2.1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว

2.2 การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.3 การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์หมายถึงเป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อความสำเร็จ

2.4 การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่ง

ไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะพยายามทำอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำนั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ผู้นำควรแสดง ได้แก่

2.4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีก่อนผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่นการยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด

2.4.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม

2.4.3 การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2.4.4 การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่า เพื่อความสำเร็จขององค์กร

สรุป การคล้อย คือการที่ผู้นำกระตุ้นอารมณ์ของผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ชวนผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive) การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการ และคำนิยาม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามเกิด ความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้ลึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา (Bass, 1985, p. 99) ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, pp. 110-112) มี 4 วิธี ได้แก่

3.1 การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างงานที่เป็นทางการมีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ

3.2 การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจ และการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการหลายทางเน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร

3.4 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

สรุป การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิด โดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์กร นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเองพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาผู้ตาม ซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา นั่นคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ยังยกระดับความต้องการให้มีระดับสูงขึ้นด้วย และพฤติกรรม ของผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Bass, 1985, pp. 85-91) มี 3 ลักษณะ ได้แก่

4.1 การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานปัจจุบันและตำแหน่ง ในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า มอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือ เพิ่มเติมความสามารถในการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนา ความรู้ความสามารถ

4.1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

4.1.2 การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น (Bass, 1985, p. 85) และยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกระดับความสามารถ และศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น (Bass & Avolio, 1990, p. 11)

4.2 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล โดย

4.2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบ ๆ มีการติดต่อกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

4.2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับหรือให้ข้อมูลข่าวสารตามที่ต้องการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามให้เข้าใจมากขึ้น และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

4.2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด

4.2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำ และค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

4.3 การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้

สรุป การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

ในกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้น แนวคิดหลักที่มักจะถูกนำมาปรับใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ใช้การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือสอดแทรกอย่างหนึ่งนั่นก็คือ แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) ของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างอิงใน เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปัทม มาลากุล ณ อยุธยา, 2531, หน้า 7)

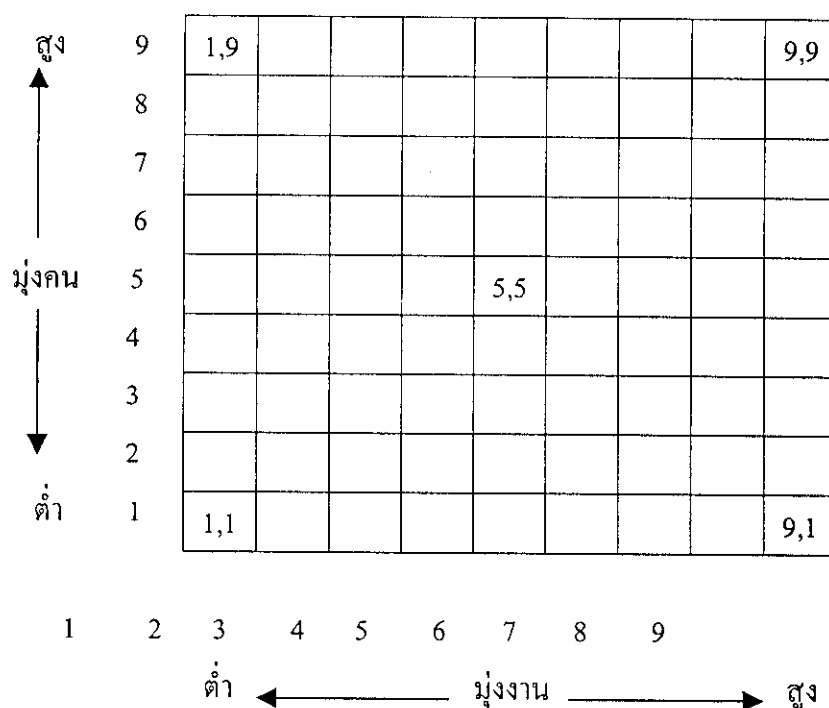
แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีตาข่ายการจัดการนี้ มีแนวคิดหลักในการศึกษาอันถือเป็นสาระสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. การที่จะวัดการเป็นนักบริหารหรือการเป็นฝ่ายจัดการนั้น สามารถวัดได้จากตัวแปร 2 ตัว คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคน และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตหรืองาน

2. การจัดการที่จะให้ผลดีที่สุด คือ การจัดการที่เป็นทีม (Team Management)

เบลค และมูตัน ได้ตั้งแกนขึ้น 2 แกน ตามตัวแปรของการวัดความเป็นนักบริหาร

แล้วแบ่งตาข่ายของแกนทั้งสองไปเป็น 9 ช่องเท่า ๆ กัน ทั้งแกนนอนและแกนตั้งซึ่งในตาข่ายทางด้านการจัดการนี้จะมีด้วยกัน 81 ช่อง ซึ่งแบบตาข่ายการจัดการเขียนเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ตาข่ายการจัดการตามแนวคิดของเบลค และมูตัน

จากตาข่ายการจัดการข้างต้น เราสามารถใช้เป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ได้ 5 แบบคือ

1. แบบ 1,1 (Impoverished Management) เป็นแบบไม่เอาไหน คือการบริหารงานแบบนี้ฝ่ายจัดการจะทำงานโดยไม่คำนึงถึงทั้งคนและผลงาน จะทำงานแต่น้อยและที่จำเป็นเท่านั้น พยายามจะหนีปัญหาและจะไม่เกี่ยวข้องกับไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือคน
2. แบบ 9,1 (Task Management) ผู้บริหารแบบนี้มุ่งเอาแต่ผลงาน ผลักดันให้ทุกคนทำงานแม้จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจ หรือไม่พึงพอใจก็ตามจะควบคุมการทำงานเองและผู้ที่บังคับบัญชาจะเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น ต้องการให้ผลงานเสร็จตามกำหนดเท่านั้น
3. แบบ 1,9 (Country Club Management) แบบการจัดการนี้ ผู้บริหารปฏิบัติตรงข้ามกับแบบ 9,1 คือคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์ต่อคนอย่างเดียว มุ่งสร้างความพอใจและสร้างบรรยากาศของความสุขเท่านั้น การมุ่งถึงผลงานมีน้อยมาก

4. แบบ 5,5 (Middle of The Road) ผู้บริหารแบบนี้มุ่งผลงานกลางทั้งด้านผลงานและความพอใจของคนโดยไม่ยอมที่จะทำให้ดีเด่นขึ้น ถึงแม้จะทำได้ก็ตาม มีความอ่อนตัวพอที่จะปรับแผนงานหากมีการต่อต้านเพื่อหลีกเลี่ยงการไม่พอใจ

5. แบบ 9,9 (Team Management) ผู้บริหารแบบนี้มุ่งผลงานสูงสุดทั้ง 2 ด้าน คือทั้งด้านคนและด้านผลงาน การจัดการแบบนี้จะเชื่อมความต้องการของคนและงานเข้าด้วยกัน โดยการนำเอาทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้องในการพิจารณาภาวะและแนวทางการทำงานส่งเสริมภาวะที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและผลผลิตสูง ในขณะเดียวกันขวัญของทุกคนดีโดยสร้างทีมงานขึ้น สร้างความเข้มแข็งในกลุ่มของบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น การจัดการแบบนี้จะมีส่วนทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานยอมทุ่มเทและยอมเอาตัวเองเข้าผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับภารกิจส่วนรวมขององค์การ นอกจากนั้นพนักงานยังจะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติตามภารกิจขององค์การนั้น ๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีจากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทีมนี้ นักพฤติกรรมองค์การในระยะต่อมาได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานกันอย่างแพร่หลาย

ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมไว้หลากหลายพอสรุปได้ดังนี้ คือ

ฮิวส์ (Huse, 1982, p. 199) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมว่าหมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน หรือกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และหมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว

ฟรานซิส และยัง (Francis & Young, 1979, p. 8) ทีมหมายถึงกลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ซึ่งทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกเพลิดเพลินที่จะทำเช่นนั้น และเป็นผู้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 3) กล่าวว่าทีมประกอบด้วยบุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งกว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนร่วมกัน

ดริคเคอร์ (Drucker, 1967, p. 26) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า สถาบันเปรียบเหมือนเสียงเพลง ซึ่งไม่ได้เกิดจากเสียงของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างเสียงเหล่านั้น มีความสัมพันธ์กลมกลืน ในการทำงานเป็นทีมก็เช่นกัน ผลงานจะสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ผู้ร่วมงานจะต้องร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้น

เดวิส (Davis, 1989, p. 446) ทีมหมายถึงการที่กลุ่มบุคคลหนึ่งทำกิจกรรมหนึ่ง โดยมีการร่วมมือประสานงานกันเพื่อที่จะหาทางพัฒนากิจการนั้นให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป และเพื่อบรรลุ

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2533, หน้า 265) กล่าวว่าทีมหมายถึงกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันรวมตัวกันขึ้นเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 90) กล่าวว่าทีมงานคือกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมีความยาวนานพอควรหรือเป็นการทำงานร่วมกันแบบเรียนรู้กันยอมรับกันพึ่งพาอาศัยกัน

อรุณ รักธรรม (2532, หน้า 90) กล่าวว่าทีม หมายถึง เป็นการที่สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 257) หมายถึงการที่บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีมมีการประสานงานกัน ออกความคิดเห็นและให้ความร่วมมือกันเพื่อให้กิจการนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์

นพดล เชนะโยธิน (2532, หน้า 159) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม หมายถึงการที่กลุ่มบุคคลได้เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นเอง และเมื่อบุคคลมารวมกันเป็นทีมแล้วควรจะใช้เวลาที่มืออยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

สุเมธ แสงนิมนวล (2539, หน้า 67) ทีมหมายถึงกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538, หน้า 138) การทำงานเป็นทีม หมายถึงการประสานงานที่ดี และสามารถผสมผสานกลมกลืนกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึงการทำงานที่ประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยกัน เข้าใจเป้าหมายของทีมและเป้าหมายส่วนตัวที่จะต้องร่วมกันสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างดีที่สุดและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานหรือหน่วยงาน สมาชิกใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีมเป็นสำคัญ

การสร้างทีมงานมีผู้เรียกชื่อต่างๆ กันหลายท่านดังนี้ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538, หน้า 9) สุนันทา เลานันท์ (2531, หน้า 154) เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 275) เรียกว่าการสร้างทีมงาน ส่วน อรุณ รักธรรม (2523, หน้า 240-323) เรียกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม การสร้างกลุ่ม และการสร้างทีมงาน ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 159) เรียกว่ากลุ่มทำงาน (Group Building) และบุญเลิศ ไพรินทร์ (2534, หน้า 445) ให้คำอธิบายว่า การพัฒนาทีมงาน (Team Bevelopment) หรือการสร้างทีมงาน (Team Building) มีความหมายในทำนองเดียวกันบางคนอาจเรียกว่า การสร้างทีมงาน บางคนก็เรียกว่าการพัฒนาทีมงาน

ความหมายการสร้างทีมงาน (Team Building) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย

ไว้หลากหลาย พอสรุปได้ดังนี้ คือ

อรุณ รักธรรม (2529, หน้า 56) การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุนันทา เลาพันธ์ (2531, หน้า 155) สรุปว่าการสร้างทีมงานตามความหมายที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ หมายถึงความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530, หน้า 79) อธิบายว่าเป็นกระบวนการวางแผนโดยอาศัยประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูล การวินิจฉัยข้อมูลเพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา และการแสวงหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผลสูงสุดและเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกทุกคนในทีมงาน

วาร์เนย์ (Varney, 1977, p. 152) อธิบายว่าหมายถึงกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองของกลุ่ม หรือขององค์การในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึงการทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการ และวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการนำไปสู่การมีพลังเพื่อการพัฒนาการนั้น ๆ ให้ก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้อาศัยทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างทีมงานตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-166) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างกลองทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (The Building Blocks of Effective Teamwork) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) ความชัดเจนของเป้าหมาย 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาเพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายและมีความพึงพอใจต่อผลงานที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์การหรือทีมงาน

ที่มีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน ควรจะประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติงานในด้าน 11 ด้าน ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-166) ดังจะกล่าวถึงรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การที่จะทำในสิ่งที่กล่าวมานี้ได้ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน การสร้างทีมงานที่ดีจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ดังนั้นผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม จากผลการวิจัยช่วยให้ทราบว่า ทำไมทีมงานจึงประสบความสำเร็จและทำไมจึงประสบความล้มเหลว โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้

ผู้นำ (Leader) ทีมงานทุกคณะต้องมีผู้นำ และสมาชิกที่แตกต่างกันย่อมทำให้บทบาทของผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ งานของผู้นำก็คือการตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผน ควบคุมการปฏิบัติงาน เรียกประชุมและมอบหมายโครงสร้างการทำงาน บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้นำคือพยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ท้าทาย (Challenger) จะต้องเป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง ต้องคอยกระตุ้นให้ทีมตื่นตัวอยู่เสมอไม่ว่าทีมงานนั้นกำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนใด ผู้ท้าทายจะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำ ดังนั้นเขาจะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น ขาดคนที่จะทบทวนและคอยเตือนว่าทีมงานกำลังทำอะไรและอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในยุคปัจจุบันนี้อยู่ในโลกของการขยายตัวของความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขา ซึ่งบทบาทพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญก็คือ ให้คำแนะนำเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่าง งานบางอย่างอยู่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถของทีมงานจึงต้องอาศัย “ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ” แสดงทักษะทางอาชีพเฉพาะ เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม ผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวมานี้อาจเป็นนักบัญชี วิศวกร ที่ปรึกษาด้านการตลาด นักฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคคล นักวางแผน ผู้ประสานงานพิเศษหรือผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ที่ต้องคอยแนะนำเพื่อให้การทำงานบรรลุจุดหมาย

นักการทูต (Ambassador) ในทีมงาน นักการทูตก็คือบุคคลที่ต้องออกไปสัมผัสกับบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ไมตรีและส่งเสริม สนับสนุนให้ทำงานประสบผลสำเร็จ บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตร เป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นนักการขาย และเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จักที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

ผู้พิพากษา (Gudge) ทำหน้าที่คล้ายกับผู้พิพากษาในศาล ต้องคอยรับฟัง ตอบคำถาม และชี้แนะให้ทีมงานพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจ คุณลักษณะของผู้พิพากษาในที่นี้จะหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง แต่เป็นคุณลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องกับความคิดที่ประเมินแล้วว่ามีความเหมาะสม อันจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยสรุปก็คือต้องแสดงบทบาทเหมือนกับผู้พิพากษาในศาลที่จะต้องค้นหาความจริง มีเหตุมีผล พินิจพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ตรวจสอบความสมดุลและค้นหาความยุติธรรมให้ได้

นักนวัตกรรม (Innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์ คอยเสนอความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ต้องตระหนักว่าการทำงานทุกอย่างจะต้องมีแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พวกนักนวัตกรรมจะเป็นผู้สร้างความมั่นใจว่าความคิดใหม่ๆ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติค้นยุทธวิธีในการดำเนินงานให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็จับปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย

นักการต่างประเทศ (Diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา จะทำหน้าที่แก้ปัญหาทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงาน ซึ่งคุณลักษณะโดยทั่วไปของนักการต่างประเทศจะต้องเป็นผู้มีอิทธิพลสูงภายในทีม และเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี โดยจะต้องสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกทีมงาน สร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่างๆ ที่ถูกแก้ไขจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคนเป็นผู้ก่อให้เกิดความประนีประนอม ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของความเป็นไปได้อย่างสูง การหาทางออกท่ามกลางปัญหาที่ยู่ยากซับซ้อน และเวลาอันจำกัด จึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่าอันตรายออกไปให้ได้

ผู้คล้อยตาม (Conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุกๆ ทางพวกนี้จะคอยช่วยเหลือประสานงาน และช่วยให้ผู้อื่นในทีมงานโล่งใจ แต่ไม่ได้หมายความว่า พวกคล้อยตามจะเป็นพวกทำหายผู้บริหารหรือยุให้แตกแยก แต่เป็นพวกที่ใช้เวลาและทักษะในทางที่เกิดผลดี โดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทีมงาน

ผู้ผลักดันผลผลิต (Output Pusher) พวกนี้คือพวกที่ประสบความสำเร็จจากแรงงูใจในตัวเองสูง เป็นบุคคลเป้าหมายของทีมงานที่คอยเตือนทุกคนเกี่ยวกับระยะเวลาและความต้องการสัมฤทธิ์ผลของงาน บทบาทของพวกนี้จะเป็นนักไล่ล่าหาความเจริญก้าวหน้า และเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่า งานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะ ความผูกพันกับงานสูงมาก และกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำคุณลักษณะของพวกนี้จึงเป็นคนไม่ค่อยโอ้อ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก ในทัศนะของลูกทีมและค่อนข้างจะใช้กลวิธีที่แข็งแกร่งในการทำงาน

ผู้ควบคุมคุณภาพ (Quality Controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบ “การมุ่งไปสู่ผลผลิต” ของพวกผู้ผลักดันผลผลิต พวกนี้จะเป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายามให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูง จึงจัดเป็นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพทุกเรื่อง

ผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจและสร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน เป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุขและความพอใจในการทำงาน ผู้สนับสนุนจะทำหน้าที่แก้ปัญหาคัดแย้งทั้งมวลในกลุ่ม โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหา มากกว่าที่จะอุดรูรั่วของปัญหา คอยให้ความสนับสนุนและส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

ผู้ทบทวน (Reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่า การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวนคือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไรในอนาคต โดยการมองย้อนกลับไปดูอดีต ดังนั้นงานของพวกนี้จึงเหมาะที่จะสังเกตจากภายนอกทีมงาน ในฐานะที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ผู้ทบทวนจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ทีมงานทำหน้าที่เป็นกระจกเงาเพื่อช่วยให้ทีมงานมองเห็นภาพตัวเองว่าได้ร่วมมือกันทำงานอย่างไร เพื่อช่วยให้ทีมงานมองเห็นภาพตัวเองว่าได้ร่วมมือกันทำงานอย่างไร จะเน้นที่ “กระบวนการ” มากกว่า “งาน” หรือ “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”

บทบาทของแต่ละประเภทบุคคลที่กล่าวมานี้เป็นเพียง “บทบาท” มิใช่ “การอธิบายแต่ละบุคคล” บทบาทที่กล่าวถึงอาจแสดงออกแบบผสมผสาน แทนที่จะแสดงบทบาทเดียวโดด ๆ ดังนั้นผู้ที่มีประโยชน์สูงสุดในทีมงานคือ ผู้ที่สามารถปรับบทบาทที่แตกต่างมาใช้ในสถานการณ์ต่างกันอย่างเหมาะสมทำให้เกิดการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถของสมาชิกในทีมงาน อันจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บทบาทเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเรื่องการทำงาน บทบาทจะกำหนดความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานทุกชนิดว่าควรปฏิบัติอย่างไร ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด บทบาทก็จะมี ความแตกต่างมากขึ้นเท่านั้น บทบาทบางอย่างเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปที่ทุกคนเข้าใจรู้จักกันดี แต่บทบาทบางอย่างก็มีความหมายพิเศษโดยเฉพาะ ซึ่งมีคนเพียงส่วนน้อยที่รู้จักและเข้าใจหรือสามารถแสดงบทบาทนั้นได้ ในสถาบันการศึกษามูลนิธิที่มีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนตัวจักรใหญ่ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพราะการพัฒนาโรงเรียนเริ่มต้นมาจากการพัฒนาระบบบริหาร ฉะนั้น บทบาทของผู้บริหารจึงนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวของโรงเรียน ดังนั้นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักและรับรู้ เพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพในการทำงานก็คือ ประสิทธิภาพของบทบาท

2. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Clear Objectives and Agreed Goals) ทีมงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็น

ผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคล เพราะบางคนไม่มีความพอใจเนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่าให้สมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

อุปสรรคที่ขัดขวางการเกิดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมายมี 3 ประการ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะวัดที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลงาน หมายความว่า เราวัดการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่เขาทำมากกว่าผลงานที่เขาทำสำเร็จ
2. ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่ได้ร่วมกันทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง
3. บ่อยครั้งที่เราพิจารณาว่างานนั้นสำเร็จลงได้อย่างไร โดยปราศจากการพิจารณาว่าเราควรทำงานนั้นหรือไม่

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรใช้วิธีการทางประชาธิปไตย จะเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการจูงใจ
2. ผู้บริหารทีมงาน บุคลากรแต่ละคนมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของเขา
3. จุดเน้นความมุ่งหมายที่ผลงานที่จะได้รับมากกว่าสิ่งที่จะทำ
4. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องเห็นพ้องในผลงานที่ต้องการให้เกิด ตลอดจนวิธีการวัดผล ประเมินผล และตารางเวลาปฏิบัติงาน
5. การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อม ต้องใส่ใจตลอดการปฏิบัติงาน
6. วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีการบอกระยะเวลา และสามารถวัดได้

แนวคิดดังกล่าวนี้พอสรุปได้ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน จึงเป็นความปรารถนาของผู้บริหารโรงเรียนทุกคน แต่มักปรากฏเสมอว่าความไม่เป็นทีมของบุคลากรจะเริ่มจากบุคลากรในระดับบริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน เป็นต้น

ซึ่งเป็นทั้งผู้นำและเป็นตัวอย่างการทำงานเป็นทีมแก่บุคคลระดับรองๆ ลงมา สิ่งชีวิตที่เห็นได้ชัดเจนในเรื่องนี้คือความไม่เป็นเสียงเดียวกันในนโยบายและเป้าหมายที่สำคัญของโรงเรียน คือการเพิกเฉยต่อนโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียนที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น การอยู่ให้รำคาญใจ ทำให้บุคลากรหัวน้าวไม่เชื่อมั่นนโยบาย บุคลากรเกิดความไม่ไว้วางใจกัน การประชุมวางแผนติดตามผลไม่เป็นไปอย่างพร้อมเพรียงสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงพยายามนำเทคนิคการบริหารหลาย ๆ รูปแบบมาใช้ เช่น การพัฒนาองค์การ (OD) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (QC) และการบริหารงานเป็นทีม โดยมุ่งหวังว่าจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารย์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากบรรยากาศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจกัน และที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงตนได้อย่างเปิดเผย ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ก็จะหดหายไป และในทำนองเดียวกันความต้องการของสมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ

เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือการเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์การถือว่าทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำ ๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมจะเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อทั้งความเปิดเผยและการกล้าเผชิญหน้าได้รับการพัฒนา อีกทั้งความเกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจอันดีที่สนับสนุนกันและกัน สิ่งสำคัญที่จำเป็นอีกประการหนึ่งคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยยึดหลักการให้ดังนี้

- 1.1 เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ
- 1.2 มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินค่าส่วนนั้นๆ
- 1.3 มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้
- 1.4 เป็นสิ่งเฉพาะ
- 1.5 ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์
- 1.6 ตรวจสอบความเข้าใจได้

2. การเพิ่มความรู้แห่งตน เป็นการช่วยให้บุคคลในทีมงานรู้จักตัวเอง รู้จักเพื่อนมากขึ้น ต้องการสร้างความสัมพันธ์ตัวต่อตัว และกับทุกคนในองค์กรซึ่งการเพิ่มความรู้แห่งตนนี้ จะทำให้สมาชิกในทีมงานพัฒนา ความเปิดเผย และการกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3. การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกและอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความขัดแย้งในทางบวก ซึ่งเกี่ยวข้องกับความจริงจะช่วยให้บุคคลหรือทีมงาน สามารถพัฒนาไปสู่การแก้ปัญหาจนกว่าความเข้าใจอันดีจะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเปิดเผยและไว้วางใจกัน ส่วนความขัดแย้งทางลบซึ่งอยู่บนข่าวลือหรือข้อคิดเห็น จะทำให้เกิดความแตกแยก นำมาซึ่งการไม่ไว้วางใจกันและความไม่เกื้อกูลกัน

4. การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงาน นักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูด ว่าต้องการพูดอะไรออกมา สนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่า ทีมงานใดสมาชิกในทีมงานยึดหลักการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน บรรยากาศของความไว้วางใจ กระบวนการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีจะเกิดขึ้น ความเปิดเผยต่อกันสูงจนสมาชิกในทีมงานกล้าจะพูดถึงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์ของทีม ทุกคนจะรู้และเข้าใจตัวเองดีพอและในขณะเดียวกันก็จะรู้สึกและเข้าใจเพื่อนร่วมทีมอย่างดีพอด้วย

ในการบริหารโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ถ้าผู้บริหารให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือกัน ถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา และชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้มแข็งและมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงาน อุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ก็จะผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตาม จะไม่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึก比别人อื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่า ๆ กัน

จากการศึกษาพบว่า การให้ความสนับสนุนนั้นไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เพราะมีอุปสรรคหลายประการ คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวังจึงทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสนับสนุนก็จะไม่เกิดขึ้น ประการที่สองที่

เป็นอุปสรรคในการสนับสนุน คือการแข่งขัน และประการที่สาม คือ การบังคับให้นำเอาเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานมาปฏิบัติโดยตนเองไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด

จะเห็นได้ว่า อุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในการขวางกั้นการให้การสนับสนุน คือระดับของความไว้วางใจที่ต่ำมาก ความไว้วางใจจำเป็นต้องใช้เวลานานกว่าจะสร้างขึ้นได้ แต่ใช้เวลาทำลายเพียงไม่กี่วินาที เราไม่สามารถออกคำสั่งให้คนอื่นไว้วางใจเราได้ เพราะความไว้วางใจเกิดจากการสร้างประสบการณ์ ความเชื่อ ดังนั้น ถ้าหากองค์ประกอบที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นถูกทำลายลงบรรยากาศของความไว้วางใจจะเกิดขึ้น ทุกคนก็จะเริ่มสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์

ด้วยเหตุนี้การให้การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริม สนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตนเช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างงานของตนเองกับงานของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือ ร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการงานที่ทำ พร้อมที่จะแบ่งปันทักษะ สารสนเทศ กับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของทุกคนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าขาดความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีมงานความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญก็คือ สมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา โดยปราศจากความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมงานจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การทำงานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อบรรยากาศของการทำงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ สมาชิกพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกันและมีข้อผูกพัน ข่าวดสารข้อมูลจะถูกแบ่งปันมากกว่าการปิดบัง แต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานมีขวัญและกำลังใจสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งของกันและกัน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ ก็จะถูกนำมาใช้โดยกระบวนการของทีม

สำหรับความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่าถ้าทีมงานมีความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นประจำ ก็เป็นการยากที่จะให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ทีมงาน

ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุประเด็นของความขัดแย้งไปได้ และใช้ผลของการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งมักจะเป็นสาเหตุของการสร้างความยุ่งยาก และเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง วิธีการที่จะทำให้ปราศจากความขัดแย้ง การใช้คำแนะนำว่าปัญหาการขัดแย้งเป็นสิ่งที่โลกนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้แล้วการบริหารความขัดแย้งจึงเป็นส่วนช่วยให้เกิดความร่วมมือ ไม่ใช่อุปสรรค อย่างไรก็ตามความขัดแย้งมี 2 ด้าน คือด้านการทำลายและด้านการสร้างสรรค์ ด้านการทำลาย เป็นด้านที่ไม่พึงปรารถนาหรือมีลักษณะทำลาย ด้านการสร้างสรรค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหา กล่าวคือพยายามค้นหาความสามารถที่พิเศษของคน ค้นหาความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ รับฟังทัศนะของผู้อื่น เปิดเผยจริงใจ ตรงไปตรงมา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน ด้วยพฤติกรรมดังกล่าวแล้วทีมงานจะเกิดปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาความร่วมมือ

การแก้ไขความขัดแย้งทำได้ดังนี้

1. ตรวจสอบว่าอะไรคือสาเหตุแห่งความยุ่งยากระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
2. นำเรื่องที่ขัดแย้งมาหารือกัน อภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์สถานการณ์
3. ทำสิ่งที่คาดหวังและบทบาทให้กระจ่าง
4. เรียนรู้ว่าทำอะไรข้อมูลจึงจะนำมาใช้อย่างสร้างสรรค์
5. เรียนรู้ว่าเมื่อไร และอย่างไร ในการใช้บุคคลที่สามมาช่วย
6. การกำหนดข้อตกลง เกี่ยวกับการปฏิบัติในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอ และจะเป็นผลดีต่อองค์การมากถ้าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือนรุนแรงจนเกินไป ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งในระดับเหมาะสมนี้จะเป็ผลให้เกิดความรอบคอบ ความมีเหตุผลและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงานแต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือมีอยู่ในระดับต่ำก็จะทำให้ขาดความคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน เช่นเดียวกัน ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงมาก ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะไม่ทั่วถึงหรือถูกบิดเบือนไป เป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศการทำงานก็จะมีแต่ความตึงเครียด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานจะเกิดขึ้นได้น้อยมาก

ดังนั้นการบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน เหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้า

กับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedure) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร มีการพูดการเขียน การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การตัดสินใจยังการก็ยังเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานบ่อยครั้งที่การตัดสินใจผิดพลาดอันเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลหรือเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความผูกพันในงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องแล้วผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่ง ๆ กล่าวคือมีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากร กับการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่องการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจมี 4 วิธี

1. ผู้บริหารตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่ต้องซักถามคนอื่น
2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นก่อนแล้วตัดสินใจ หมายความว่าผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและสารสนเทศอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้มาจากสมาชิกของทีมงาน
3. ผู้บริหารจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่เลือกขึ้นมา
4. ผู้บริหารจะนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปรายแล้วให้ทีมงานตัดสินใจ หรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยทีมงาน จะต้องสอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกันและเป็นการตัดสินใจที่ดี ไม่จำเป็นต้องเป็นการประนีประนอม เมื่อมีการตัดสินใจจะต้องมีความผูกพันกับข้อตกลงและต้องปฏิบัติตามแผน งานจะถูกจัดทำขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยใช้ความรู้และทักษะของทีมงานเท่าที่ทำได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากการปฏิบัติมีปัญหาต้องมีการขยายความเพื่อเป็นการสรุป

ขั้นตอนของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. เหตุผลเพื่อการตัดสินใจต้องเป็นความเข้าใจชัดเจน
2. มีการวิเคราะห์ถึงธรรมชาติของปัญหา
3. มีการทดสอบข้อสรุปที่เป็นทางเลือก มีการให้น้ำหนักและพิจารณาถึงลำดับความสำคัญและผลที่จะตามมา

4. มีการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ
5. มีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจนั้น ๆ

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับ ความยุติธรรม ความเสมอภาคและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีการเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในทีมงานโดยทั่วไป ไม่มีทีมงานใดที่ต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกัน เป็นผู้นำภายในกลุ่ม ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักหาสิ่งที่ดีที่สุดในสมาชิกในทีมและใช้ภาวะผู้นำในแบบที่มีทั้งความยืดหยุ่นและเหมาะสม

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การที่ผู้บริหารรู้จักใช้การมอบหมายงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาการบริหารและเป็นกุญแจไปสู่ความมั่นใจของผู้บริหารในการสร้างทีมงานที่ดี หากไม่มีการมอบหมายงาน อุปสรรคจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับผูปฏิบัติ ระดับของการมอบหมายงานต้องเหมาะสม มิฉะนั้นผูปฏิบัติจะเกิดความกลัวในผลของการมอบหมายงาน เพราะบางครั้งเขาจะรู้สึกเบื่อหน่ายกลายเป็นคน “สั่นหลังขาว” และขาดความกระตือรือร้น ซึ่งแท้ที่จริงแล้วการมอบหมายงานเป็นการส่งเสริมมากกว่าการข่มขู่

การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

1. เป็นงานที่วิเคราะห์ถึงขอบข่ายและให้ความไว้วางใจได้ สมควรมอบหมาย
2. พิจารณาถึงความสามารถของสมาชิกที่ปฏิบัติได้และเต็มใจปฏิบัติ
3. การพิจารณาอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในการมอบอำนาจ

การมอบหมายงานใด ๆ จำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลในทีมงานที่มีความตั้งใจทำงานสูง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบเป็นพิเศษ ผู้บริหารต้องรู้จักการที่จะให้อำนาจและการสนับสนุนอย่างเต็มที่ถ้างานที่มอบหมายได้รับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นก็ควรมีรางวัลมอบให้สิ่งสำคัญที่ต้องจำไว้คือต้องมีการทบทวนความก้าวหน้าของการมอบหมายงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติการพิเศษเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น

จากการสังเกตทีมที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำมีคุณลักษณะ 10 ประการคือ

1. มีความจริงใจ และซื่อตรงต่อตนเอง
2. ใช้การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาความสำเร็จของงาน
3. มีความชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้
4. พร้อมที่จะให้และรับความไว้วางใจ ความจงรักภักดี
5. มีความมุ่งมั่นในการที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและฐานะของทีม
6. ให้การตอบสนองต่อความคาดหวัง ความต้องการ และเกียรติยศ ศักดิ์ศรีของบุคลากร
7. เคารพความจริงอย่างตรงไปตรงมา และซื่อสัตย์ยุติธรรม
8. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน
9. เสริมสร้างและรักษากระบวนการทำงานที่ดี มีระบบมีขั้นตอน
10. ทำงานให้มีความสุขและมีรางวัลตอบแทน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการ ทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงานหากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิผลจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำตัวให้สอดคล้องเข้ากับข้อจำกัด และโอกาสตามสถานการณ์ที่เป็นไป และปรับพฤติกรรมของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่เข้าใจเฉพาะคุณลักษณะของทีมและบทบาทต่าง ๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการตัดสินใจ และการจัดการกับความขัดแย้งของทีมงานนั้น ๆ ด้วย การทบทวนการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทบทวนการทำงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล หรือของทีมโดยส่วนรวม สำหรับวิธีที่ใช้กันมากมี 3 วิธี ดังนี้