

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเป็นมาของการศึกษาอาชีวศึกษา
2. แนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำยุคใหม่ในทศวรรษหน้า
3. แนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
4. แนวคิดการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเหนือผู้นำ
5. การศึกษารูปแบบและการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาของการศึกษาอาชีวศึกษา

กรมอาชีวศึกษาหรือการศึกษาวิชาชีพมีมาช้านานในสังคมไทย เริ่มตั้งแต่สมัยสุโขทัย และอยุธยา มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพของราษฎรไปสู่บุตรหลาน หรือการนำบุตรหลานไปฝากฝังไว้ที่วัดหรือเจ้าสำนักต่าง ๆ โดยให้ทำงานตอบแทนไปพร้อมกับการฝึกอาชีพ การจัดการอาชีวศึกษาในลักษณะนี้เป็นการศึกษาแบบตามสบายโดยรัฐไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องแต่ประการใด จึงไม่มีกฎข้อบังคับของรัฐเกี่ยวกับการศึกษา สำหรับสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น ลักษณะการเรียนการสอนด้านอาชีพยังคงเป็นเช่นเดิม จนกระทั่งถึงรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การศึกษาของไทยได้รับการปรับปรุงและปฏิรูปเข้าสู่ระบบการศึกษาสมัยใหม่ ในส่วนของการอาชีวศึกษานั้น พระองค์ทรงให้การสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทางด้านกลไกกรรมและพาณิชย์กรรมใน ปี พ.ศ. 2543 ที่ว่า

“อำนาจใหญ่และความสมบูรณ์ไม่ได้อยู่กับผู้ซึ่งมีอาณาเขตกว้างขวาง อำนาจและความเจริญสมบูรณ์ย่อมมีแก่ประเทศที่เจริญด้วยกลไกกรรมและพาณิชย์กรรมให้เจริญขึ้น เพราะเป็นที่ตั้งแห่งความสมบูรณ์ ความสมบูรณ์เป็นที่ตั้งแห่งกำลัง กำลังย่อมเป็นที่ตั้งแห่งอำนาจ” พระราชหัตถเลขาทรงสั่งราชการในรัชกาลที่ 5 และ 6 กับเรื่องประกอบ (อัญชลี เหลืองอ่อน, 2540, หน้า 11)

ด้วยเหตุนี้ได้มีพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของชาติและถือเป็นแผนการศึกษาฉบับแรกของไทย ได้ปรากฏการศึกษาพิเศษ

หรือการอาชีวศึกษาว่าเป็นการเรียนวิชาเฉพาะหรือความรู้เฉพาะให้ชำนาญ

การจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถฝึกอบรมกำลังคนในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ทุกระดับเพื่อสนองต่อความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยสามารถพัฒนาให้ประชาชนมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิดริเริ่ม ทักษะคิด มีคุณธรรม ค่านิยมอันดีงามและเหมาะสมสำหรับนำไปประกอบอาชีพ และสามารถดำเนินชีวิตภายใต้กรอบระเบียบของสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ เป็นการสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจของตนเอง ของครอบครัว และของประเทศชาติ นอกจากนี้ ยังให้มีความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมามีความจำเป็นสำหรับผู้ที่จะออกไปประกอบอาชีพให้มีความเป็นมืออาชีพ มีความก้าวหน้าในการรับจ้างจะมีผลโดยตรงต่อการผลิตของชาติ สอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญโญ สาร (2521, หน้า 330) ที่ว่า “การอาชีวศึกษามุ่งพัฒนาคนให้มีกินมีใช้ มีอาชีพและพัฒนาประเทศให้อยู่ในสถานะเศรษฐกิจที่ดีและมั่นคงได้ หลักการสำคัญของการอาชีวศึกษาอยู่ที่การปฏิบัติได้จริง มิใช่มีความรู้แต่ในทางทฤษฎี และจะต้องสอนให้มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพราะความซื่อสัตย์เป็นเกียรติเป็นศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพของตน” กล่าวได้ว่า การอาชีวศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้เจริญก้าวหน้า และเมื่อการอาชีวศึกษามีความสำคัญตามนัยดังกล่าว รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยจึงให้ความสำคัญของการอาชีวศึกษา โดยพิจารณาได้จากแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2504-2509) กำหนดนโยบายการอาชีวศึกษาไว้ว่า “ขยายและปรับปรุงมาตรฐานการอาชีวศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการทางเศรษฐกิจของประเทศ พร้อมทั้งจะเน้นการผลิตครูอาชีวศึกษาเพื่อให้เพียงพอ และทันกับกรขยายตัวด้านอาชีวศึกษา”

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (2520-2524) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการอาชีวศึกษาไว้ว่า “เพื่อผลิตกำลังคนในระดับกลางประเภทช่างฝีมือในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้งส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อช่วยให้ประชาชนทั่วไป มีความรู้ความสามารถประกอบอาชีพได้”

ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (2525-2529) กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เร่งพัฒนาและปรับปรุงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของการอาชีวศึกษา ให้สามารถฝึกอาชีพที่เหมาะสมได้อย่างกว้างขวาง เพื่อสนองความต้องการทั้งการประกอบอาชีพอิสระและตลาดแรงงาน” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2525, หน้า 92) จนกระทั่งถึงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 7 (2535-2538) ได้กำหนดนโยบายเร่งรัดการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ตลอดจนการส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่ออาชีพทุกระดับ และประเภทการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในการประกอบอาชีพได้ด้วย และในแผนพัฒนาการศึกษา

แห่งชาติฉบับที่ 8 ได้เน้นการศึกษาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในชุมชนมากขึ้น มุ่งการเปิดสังคมและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ซึ่งมีเป้าหมายหลัก คือ “การเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และแผนปัจจุบันได้เน้น ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่สมดุล มีคุณภาพ และยั่งยืน

จากนโยบายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว เห็นได้ถึงความสำคัญของการอาชีวศึกษาและเพื่อเป็นการสนองนโยบายดังกล่าวรัฐและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้เยาวชนและประชาชนได้รับการเรียนรู้ มีประสบการณ์ สามารถนำไปใช้ประกอบอาชีพและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535) ในการจัดการอาชีวศึกษาของสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน ต่างมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนและประเทศชาติด้วยกันทั้งสิ้น เพราะการพัฒนาฝีมือแรงงานในระดับกลาง ส่วนใหญ่จะมุ่งมาที่การอาชีวศึกษา การที่จะให้การจัดการศึกษาได้ผลตามนโยบายของแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความสามารถนำคนในบังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาหรือไม่ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียนเป็นผู้ส่งเสริมความก้าวหน้าของการเรียนการสอน เป็นผู้จัดการให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย (ธารง บัวศรี, 2516)

ปัจจุบันเอกชนได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาครอบคลุมในทุกระดับการศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบ โรงเรียน ในอดีตที่ผ่านมาจากจำนวนสถานศึกษาเอกชนในระบบ โรงเรียนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ จากข้อมูลในปี 2537 มีจำนวนโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 2,613 โรงเรียน เพิ่มขึ้นเพียง 1 โรงเรียนจากปี 2534 ที่เปิดสอนประเภทอาชีวศึกษามีจำนวน 301 โรงเรียน ลดลงจากปี 2534 จำนวน 11 โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนนักศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบ ร้อยละ 28 ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมดของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) แต่ในปี 2547 มีนักศึกษาในระดับปวช. จำนวน 392,246 คน ระดับ ปวส. จำนวน 178,057 คน รวมมีนักศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 570,303 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2548) ซึ่งจำนวนโรงเรียนไม่แตกต่างไปจากเดิม จึงเห็นว่าการที่เอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับรัฐได้ให้ความสำคัญในการจัดการศึกษาของเอกชน จึงให้การอุดหนุนส่งเสริมและให้ความช่วยเหลือทั้งด้านการเงิน วิชาการและอื่น ๆ เช่น การอุดหนุนด้านการเงินเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวช่วยเหลือเงินทุนหมุนเวียนทั้งโรงเรียนเอกชนปกติ โรงเรียนเอกชนประเภทการกุศล โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนเอกชนกู้ยืมสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจการโรงเรียน ช่วยเหลือเป็นกองทุนสงเคราะห์และการให้

สวัสดิการครูให้เงินเพิ่มวุฒิตามอัตราเงินเดือนประเภท ข การส่งครูช่วยสอนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้สนับสนุนด้านการบริหาร การจัดการ และส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาในระบบ โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลเป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540)

การจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตกำลังคนในระดับกลาง ที่เปิดสอนในระดับ ปวช., ปวท. และ ปวส. ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ช่างอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และหัตถกรรม จากการสำรวจในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า เด็กที่จบมัธยมศึกษาตอนปลายมีความต้องการที่จะศึกษาต่อในสายอาชีพ คือ ด้านบริหารธุรกิจและมักเลือกเรียนวิชาชีพเป็นวิชาเอก ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันว่าเรากำลังขาดแคลนนักบัญชี ดังนั้นจึงต้องเร่งผลิตนักศึกษาในสาขาวิชาดังกล่าว เพราะการที่มีนักศึกษาสำเร็จอาชีวศึกษาถือเป็นการผลิตบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานในระดับกลาง แต่เนื่องจากการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ รัฐเป็นผู้จัดการศึกษาแต่รัฐไม่สามารถจัดการศึกษาได้ครบทั้งหมด ในส่วนนี้จึงทำให้เอกชนต้องเข้ามาแบ่งเบาภาระของรัฐ ในการลงทุนจัดการศึกษาทางด้านอาชีวศึกษา สำหรับการพัฒนาด้านอาชีวศึกษามักจะพัฒนาจากโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ แต่ก็นับว่ายังไม่พร้อมเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน

การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จะมีผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าภาควิชาหรืออื่น ๆ ขึ้นอยู่กับการจัดการภายในของโรงเรียนแต่ละ โรงเรียนที่แตกต่างกันไป ส่วนบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขึ้นกับวิสัยทัศน์ของผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหาร โรงเรียน ปัจจัยสำคัญในการบริหาร โรงเรียน คือ ผู้บริหารและครูต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว

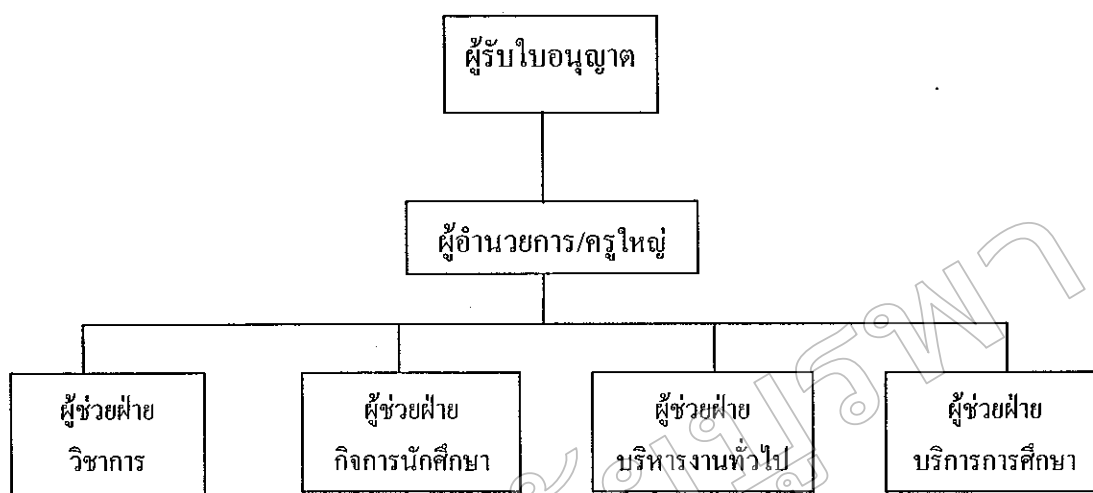
ปัจจุบันการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารยังขาดความรู้ด้านการบริหารและบริหารงานไม่เป็นระบบ ขาดเทคนิคการบริหารที่มุ่งประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารไม่เป็นแบบผู้นำที่ดี ไม่มีทักษะพื้นฐาน ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่เปิดใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทำให้การบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2548, หน้า 5) จึงส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนร่วมกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จัดโครงการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนเอกชน ในปีการศึกษา 2544 นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขาดความรู้ในการบริหารการศึกษา ขาดลักษณะผู้นำที่ดีและเป็นผู้นำที่ไม่เปิดใจให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ขาดความเข้าใจบทบาท

หน้าที่ของตนเอง ไม่ตระหนักถึงบทบาทการเป็นผู้นำและการจัดการบุคลากรไม่ตรงกับงาน จึงเป็นเหตุให้ประสบปัญหาในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2548, หน้า 5)

ดังนั้น การบริหารโรงเรียนจึงเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนร่วมทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะนำเอาเทคนิควิธีการและกระบวนการที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญในการจัดการบริหารโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาจึงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม ที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในทุกด้าน จึงจะจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน อยู่ในกำกับดูแลของกองโรงเรียนอาชีวศึกษา สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดการบริหารงานที่มีโครงสร้างในการบริหารงานเหมือนกัน เป็นการดำเนินกิจกรรมของเจ้าของคนเดียวหรือหุ้นส่วน โดยแบ่งการบริหารและความรับผิดชอบของผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ/ครูใหญ่ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายบริหารงานทั่วไปและผู้ช่วยฝ่ายบริการการศึกษา ปรากฏดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

รายละเอียดของโครงสร้างและความรับผิดชอบ มีดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาต กำหนดนโยบายและวางแผนในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียนทุกด้าน เพื่อนำโรงเรียนไปสู่ความมีคุณภาพทางการศึกษา
2. ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ รับผิดชอบการบริหารงาน ดังนี้ บริหารโรงเรียนตามคำสั่ง คำแนะนำ นโยบาย คำชี้แจงของผู้รับใบอนุญาต ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดแผนงานดำเนินงาน ส่งงาน และมอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุม ติดตามหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน รับผิดชอบในเรื่องทรัพย์สิน และงบประมาณของโรงเรียน กำหนดระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปกครองผู้ได้บังคับบัญชา ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ นักการภารโรง ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษผู้ปฏิบัติงาน ตามขั้นตอน วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่าง ๆ ของโรงเรียน นำนวัตกรรมการศึกษามาใช้และเผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นผู้นำในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และชุมชน อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษาในโรงเรียน และรายงานผลการเรียนให้สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทราบภายใน 30 วัน ตั้งแต่อนุมัติผลการสอบปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้รับใบอนุญาตมอบหมาย
3. ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้ บริหารและวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำตารางการสอน ควบคุมดูแลงานทะเบียนและวัดผล ประเมินผล ควบคุมดูแลการเรียนการสอน

ให้เป็นไปตามหลักสูตร ติดตามและแนะนำ การจัดทำโครงการสอน แผนการสอน ให้สอดคล้องกับหลักสูตร สนับสนุนให้มีการพัฒนาการสอน เช่น การใช้อุปกรณ์ เขียนตำราเพื่อการเรียนการสอน ประสานงานระหว่างภาควิชา พิจารณาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชาในฝ่าย ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารมอบหมาย

4. ผู้ช่วยฝ่ายกิจการนักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ ควบคุมดูแลความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา รับผิดชอบนักศึกษาวิชาทหาร ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ติดตามนิเทศผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละฝ่าย พิจารณาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชาในฝ่าย ดูแลงานสวัสดิการนักเรียน ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารมอบหมาย

5. ผู้ช่วยฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้ งานธุรการและงานสารบรรณ งานพิมพ์เอกสาร งานการเงินและบัญชี ควบคุมดูแลงบประมาณ รายรับ รายจ่ายของโรงเรียน เงินเดือน กองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา เงินอุดหนุน และเงินสวัสดิการต่าง ๆ งานบุคลากร สรรหาบุคลากร บรรจุ แต่งตั้ง ประเมินผลงานพิจารณาความดีความชอบ จัดซื้อจัดจ้าง จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงาน ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารมอบหมาย

6. ผู้ช่วยฝ่ายบริการการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ ดูแลอาคารสถานที่ จัดภูมิทัศน์ในโรงเรียน ดูแลร้านค้า สหกรณ์โรงเรียน ดูแลเครื่อง โสตทัศนูปกรณ์ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารมอบหมาย

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารอาชีวศึกษา

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามระเบียบของกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 มีดังนี้

1. บริหารสถานศึกษาตามที่กรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
2. บริหารสถานศึกษาตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจงของผู้มีอำนาจหน้าที่ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมายระเบียบ แบบแผน คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยของกรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการ
3. บริหารสถานศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลและแผนการศึกษาแห่งชาติ
4. กำหนดแผนงาน ดำเนินงาน สั่งงานและมอบหมายงาน ประสานควบคุม ติดตามผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา รับผิดชอบในเรื่องการเงินและทรัพย์สินอื่น ๆ ของสถานศึกษา
5. กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของกรมอาชีวศึกษา
6. ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ และลูกจ้างของสถานศึกษา

7. ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษ สั่งลงโทษผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

8. ปกครอง อบรมและพิจารณาลงโทษนักเรียนนักศึกษา หรือผู้เข้ารับการอบรมตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

9. วินิจฉัยสั่งการ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่

10. อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษาในสถานศึกษา และรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาให้กรมอาชีวศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันอนุมัติผลการสอบ

11. วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่างๆ ของสถานศึกษา

12. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

13. เป็นผู้นำในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน และประชาชนในท้องถิ่นและองค์กรอื่น ๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษาและท้องถิ่น

14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

เนชวิชต์ (Knezevick, 1984) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ มีดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึงการเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มียุทธวิธีและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษา

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาคิดต่อ และ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของ สถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการ พัฒนาสถานศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหาคัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและบุคคลมาใช้ในการเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการ ต่าง ๆ ของสถานศึกษา

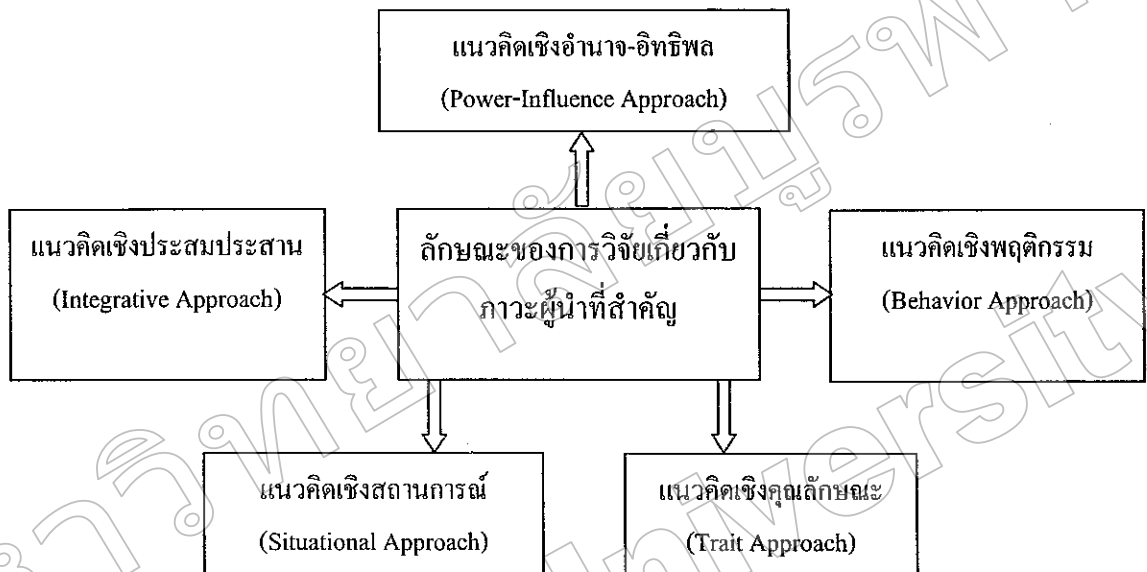
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและ พิธีกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การ ประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานรวมทั้งการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานนั้น ๆ

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการบริหารอาชีวศึกษา เป็นส่วนที่สำคัญของภาวะผู้นำเหนือ ผู้นำ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาท หน้าที่ การกิจ และปฏิบัติตามนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ ขณะที่การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีความแตกต่างจากการบริหาร โรงเรียนของรัฐ ทั้งรูปแบบและโครงสร้างการบริหารงาน ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสองสถานะ คือ การบริหารธุรกิจ และการบริหารการศึกษาไปพร้อมกัน เหตุนี้การจัดการสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ตามภารกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ของ ทีมงานทั้งผู้นำและผู้ตาม

แนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

ได้นักวิชาการทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ (Major Research Approaches) ในรูปแบบที่แตกต่างกัน โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 21-24) ได้สรุปลักษณะของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ ปรากฏดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ลักษณะของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ (Major Research Approaches)

1. แนวคิดเชิงอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach) การศึกษามุ่งเน้นอธิบายให้เห็นประสิทธิภาพของผู้นำเกี่ยวกับอำนาจของผู้นำ รูปแบบของอำนาจและลักษณะของการใช้อำนาจ นอกจากจะพิจารณาลักษณะอำนาจที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังมีผลต่อผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นด้วย พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หรืออิตินิยม คือ ใช้อำนาจต่างๆ ที่มีอยู่ในการสั่งการแบบเผด็จการโดยรวมอำนาจไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้เป็นผู้นำจะตั้งตัวเป็นผู้บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ปฏิบัติการแบบนี้เรียกว่า One Man Show อยู่ตลอดเวลาโดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นปฤชชน (Human being) เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser – Faire Leader) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้บางครั้งเรียกว่า Free – Rein Leadership ผู้นำแบบนี้เกือบไม่มีลักษณะเป็นผู้นำเหลืออยู่เลย คือ ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ ก็ตามได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ

หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้น มีการตรวจตราบ่อยมากและไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใด ๆ ทั้งสิ้น

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้ เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำเอาความคิดที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้น นโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) จะมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) และผู้จัดการ (Manager) ที่ใช้พฤติกรรมในการทำงานสองประเด็น คือ 1) การวิจัยลักษณะงาน การจัดการในลักษณะการทำงาน 2) การวิจัยในยุคต่อมาที่มุ่งไปที่การตรวจสอบเนื้อหาของกิจกรรมการจัดการ บทบาทของการจัดการ หน้าที่และการปฏิบัติการ ภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นความแตกต่างของงาน คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับต่อตำแหน่งต่าง ๆ

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำมีการศึกษาหลายแห่งในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันออกไป จากการวิเคราะห์การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น มีลักษณะของการศึกษา 3 ประการ ดังนี้ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, หน้า 20-21)

2.1 พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ กรณีนี้ยึดหลักการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ดำเนินไปโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในบางกรณีผู้นำได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจนสามารถเอาชนะใจผู้อื่น กระทั่งผู้นำใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามความประสงค์ได้ อำนาจนี้อาจได้มาจาก กฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้นำและฐานะของผู้นำสูงส่ง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยจำแนกผู้นำประเภทนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leader) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามกฎหมาย มีอำนาจและใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดอำนาจ หรือใช้อำนาจอันเกิดขึ้นจากตัวผู้นั้น หรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้นเอง หัวหน้าแบบนี้ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง และหัวหน้าแผนก เป็นต้น

2.1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจอันเกิดขึ้น

จากบุคลิกภาพอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นั้น มิใช่อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้นั้น
ความสำเร็จในการครองใจและชนะใจของผู้นำประเภทนี้ ได้มาจากแรงศรัทธาที่ก่อให้เกิดให้ผู้ได้บังคับ
บัญชาเกิดความเคารพนับถือและเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมจิตร่วมใจกัน ปฏิบัติตามคำสั่ง
แนะนำของผู้เป็นหัวหน้าด้วยความเต็มใจ ตัวอย่างแบบนี้ได้แก่ มหาตมะคานธี ซึ่งสามารถใช้
ภวการณ์เป็นผู้นำครองใจชาวอินเดียนับเป็นจำนวนล้าน ๆ คน อำนาจของผู้นำแบบนี้ตามคำ
พังเพยของไทยที่ว่า ธรรมคืออำนาจ

2.1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leader) คือ ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
แต่มิได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา หรือสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
คำสั่ง แต่การที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามเพราะเกิดแรงศรัทธา หรือสัญลักษณ์ในตัวของผู้
มากกว่า เช่น พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นทั้งองค์ประมุขและสัญลักษณ์ของแรงศรัทธาของประชาชนชาว
ไทยทั้งหมด

2.2. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก การจำแนกตามลักษณะนี้ จำแนกตามแบบ
ที่ผู้นำแสดงออก เช่น ตามลักษณะและบทบาทของผู้นำนั้น คือ

2.2.1 ผู้นำแบบบิดา – มารดา ปกครองบุตร (Parental Leader) ผู้นำแบบนี้ ปฏิบัติ
ตนเหมือนพ่อ – แม่ ปกครองลูก คือ ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ได้บังคับบัญชาและปรารถนาที่จะให้
ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตามที่ตนได้ออกคำสั่งและให้เคารพนับถือตนเหมือนพ่อแม่ด้วย
ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเหมือนผู้นำแบบอัตนิยม

2.2.2 ผู้นำแบบนักการเมือง (Manipulator Leader) ผู้นำแบบนี้พยายามสะสมและ
ใช้อำนาจ โดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้างเพื่อให้ตนได้มี
ความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองว่ายืมมือของผู้อื่นบังคับบัญชาของ
ผู้นำแบบนี้อีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลให้แก่ตนเอง

2.2.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leader) ผู้นำแบบนี้เกือบจะเรียกว่าไม่ได้เป็น
ผู้นำตามความหมายทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน (Staff) ผู้นำ
แบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง

3. แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นไปยังคุณสมบัติ
ส่วนตัวของผู้นำ ในระยะแรก ๆ ได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในเรื่องคุณสมบัติพิเศษของ
ผู้นำ การค้นหาคุณลักษณะพิเศษที่ซ่อนเร้น (Exclusive Qualities) ระยะแรกได้พยายามเกี่ยวโยง
คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ด้วยรูปแบบการจัดการในตำแหน่งที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้
เขาเป็นผู้นำได้ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะดังนี้ (กวี วงศ์พูน, 2539, หน้า 117-119)

3.1 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดมากับตัวของบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ได้ บุคลิกภาพดังกล่าว คือ

3.1.1 ความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถทั่วไปของบุคคล

3.1.2 ความต้องการที่จะนำ ซึ่งอาจจะเป็นความสามารถในส่วนลึก ๆ มองไม่เห็นชัดเจน แต่ก็สามารถค้นคว้าได้

3.1.3 ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านความคงที่ของอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด

3.1.4 ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม

3.1.5 ความอดสาหัส พยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคนานาประการ

3.1.6 ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่ง ที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ แล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม

3.1.7 ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดวกสบายใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพราะการคิดแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป

3.2 ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จากคุณลักษณะต่อไปนี้

3.2.1 เขาวิปัญญา คนทุกคนมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันไป อาจจะด้วยสาเหตุหลาย ๆ ประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน

3.2.2 ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ในการทำงาน การดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

3.2.3 ระดับความรู้ ทุกคนสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ไม่เท่ากันเพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือมีการจุความจำไว้เท่ากันก็จริง แต่การรับรู้ การถ่ายทอด อาจจะมีบางสิ่งบางอย่างแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไปของแต่ละคน

3.2.4 ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา สื่อภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ทุกชาติจะมีภาษาของตนเองหรือไม่ก็ตาม แต่การพูดถือเป็นเรื่องของการสื่อความหมายให้สามารถเข้าใจกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการพูด การเขียนย่อมได้เปรียบกว่า

3.3 คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตรองแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะด้านสังคมมีดังนี้

3.3.1 การรู้จักประนีประนอม การที่บุคคลทำงานร่วมกับคนอื่น ผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานผลประโยชน์ หรือเป็นคนที่ยอมประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

3.3.2 ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลป์ ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกัน ด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ การศึกษาเล่าเรียนก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน

3.3.3 ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ตั้งใจทำงานหรือทำตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

3.3.4 ความเป็นที่นิยมชมชอบ เราคงจะเคยเข้าไปในงานเลี้ยงและพบบุคคลหนึ่งซึ่งดูจากสีหน้าท่าทาง เป็นบุคคลที่เรามองแวบเดียวเกิดความรู้สึกอยากรู้จัก อยากทักทาย มีความเลื่อมใสศรัทธา ยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดจาด้วยแล้วเกิดความนิยมชมชอบตามมา

3.3.5 ความเป็นนักการทูต การที่บุคคลจะเป็นนักการทูตที่ดีนั้นต้องอาศัยปฏิกิริยาไหวพริบมากมาย เพราะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าวเรื่องใหญ่ ๆ ที่เกิดขึ้นแก้ปัญหาให้กลายเป็นเรื่องเล็ก ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้านประกอบกัน ซึ่งไม่ใช่การพูดเป็นเพียงอย่างเดียว

3.4 คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristic) ถือเป็นเรื่องที่ดีติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถแก้ไขปรับปรุงด้วยการให้อาหารหรือรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วยคุณลักษณะด้านกายภาพมีดังนี้

3.4.1 ส่วนสูง ถึงแม้ทุกคนไม่สามารถจะสูงทัดเทียมกัน แต่ก็เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้นมีส่วนทำให้คนเราสูงได้ ไม่เพียงเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

3.4.2 น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนักจะเห็นได้ชัดเจนจากนักมวย เพราะการควบคุมน้ำหนักต่าง ๆ ย่อมเกิดผลตามที่เรากำลังต้องการ หรือเป็นไปตามเป้าหมายระหว่างบุคคล มีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกัน แต่ไม่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ

3.4.3 ความฟิตเฟ้น นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิ ล้วนแล้วแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็น สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด

3.4.4 ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาดนให้พ้นจากโรคภัยถือเป็นลาภอันประเสริฐตามหลักของพระพุทธศาสนา ดังนั้น ความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วย เช่น การรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

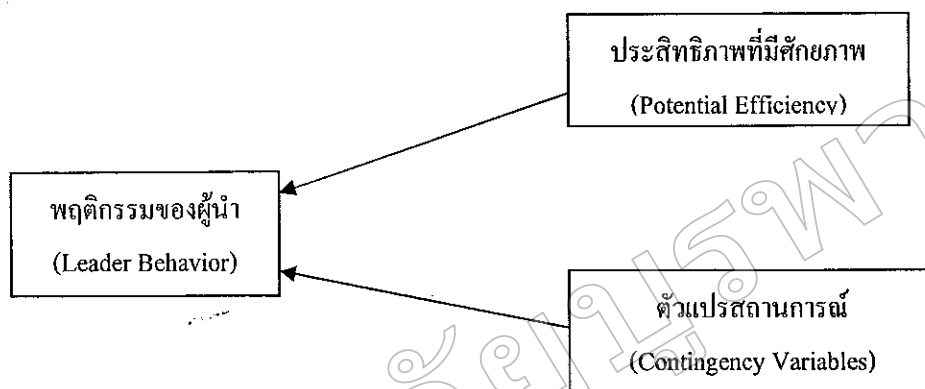
กล่าวโดยสรุปแล้ว คุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำตามทฤษฎีดังกล่าวจะสามารถในการส่งผลให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มี 1) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อที่จะก่อให้เกิดหรือทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ในบังคับบัญชา 2) ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ทางด้านอารมณ์ คือ ความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความสงบทางใจ เมื่อแพ้หรือประสบชัยชนะ รวมถึงความสำเร็จต่าง ๆ มีการควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองและมีความสนใจในขอบเขตที่กว้าง 3) แรงจูงใจภายใน เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จ เป็นการตอบสนองความต้องการระดับสูงของมนุษย์ทุกคน 4) เจตคติด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง เป็นผู้ที่ยอมรับว่าการร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) นักจิตวิทยาและนักทฤษฎีการบริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า พฤติกรรมของความเป็นผู้นำยังคงมีความซับซ้อนอยู่มาก จากผลการศึกษาแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และการศึกษาผู้นำเท่าที่ผ่านมายังมีความไม่แน่นอน มีความคลุมเครือในทางปฏิบัติด้านการบริหาร ไม่สามารถชี้ชัดลงไปได้ว่าผู้นำควรปฏิบัติงานแบบใดจึงจะเหมาะสมและแก้ปัญหาทางการบริหารได้ จึงทำให้มีการศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรูปแบบการทำงานของผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตัดสินใจแสดงพฤติกรรมอย่างเหมาะสม และประสบความสำเร็จ จึงก่อให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น การวิจัยแบบนี้จึงให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ดังนี้

- 1) อำนาจการสั่งการของผู้นำ
- 2) ลักษณะความสุ่มรอบคอบ
- 3) ลักษณะของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ
- 4) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) การจูงใจ
- 6) สภาพแวดล้อมภายนอก
- 7) บทบาทที่จำเป็นที่ผู้จัดการแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 8) ผู้มีฐานะในตำแหน่งงานเท่าเทียมกันหรือเพื่อนร่วมงาน (Peers)
- 9) ผู้บังคับบัญชา (Superiors)
- 10) กลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร

ดังนั้น เชิงสถานการณ์จึงมุ่งเน้นในประเด็น 2 ประเด็น คือ 1) เป็นการศึกษาเรื่องคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นตัวแปรสำคัญ 2) เป็นการศึกษาเพื่อแสวงหาวิธีการค้นหาในเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมอย่างไร การใช้ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) มีความจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่ออธิบายกระบวนการ นอกจากนี้ยังต้องใช้ทฤษฎีอื่น ๆ เข้ามาเสริมอีกเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือเกี่ยวกับการอธิบายสถานการณ์ว่า มีผลก่อให้เกิดความต้องการเพื่อบีบบังคับผู้จัดการได้อย่างไรนั้น

พิจารณาจากภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การบริหารเชิงสถานการณ์ของผู้นำประสิทธิภาพและพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำยุคใหม่ในทศวรรษหน้า มีความสำคัญที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพราะเป็น โลกขององค์กรยุคใหม่ที่ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลง ไปตามสภาพและสถานการณ์ คงจะบริหารด้วยการเก่งคนเดียว คงจะยากลำบากด้วยการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนเอกชน ผู้นำจึงต้องสร้างทีมงานหรือดึงศักยภาพของผู้ตามออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารงานยุคใหม่ (Administrative Innovation) โดยที่พฤติกรรมผู้นำได้เปลี่ยนจากผู้นำแบบมุ่งงาน หรือแนวคิดเชิงอำนาจ-อิทธิพล เปลี่ยนมาเป็นผู้นำแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ เน้นแนวคิดเชิงพฤติกรรม แนวคิดเชิงคุณลักษณะ มาสู่แนวคิดเชิงสถานการณ์มากขึ้น เพราะสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต นั่นคือ การเปลี่ยนบทบาทผู้นำจากการบังคับเป็นการส่งเสริม เอื้ออำนวยให้ผู้ตามร่วมมือกันแบบองค์กรแนวราบ จึงจะเกิดประสิทธิภาพหรือใช้ศักยภาพของผู้ตามที่มีอยู่ อันเป็นแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ซึ่งก็คือ การพัฒนาให้ผู้ตามเป็นผู้นำด้วยตนเอง (Self-Leader) ด้วยการสนับสนุนให้เกิดขึ้นจากผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ของผู้บริหาร

ผู้นำนั้นต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีระบบจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งได้ เพื่อความเหมาะสมทั้งสถานที่และเวลา ในปัจจุบันนักวิทยาศาสตร์สังคมมีฉันทามติแล้วว่า ทักษะผู้นำและความรู้ความสามารถนั้นไม่ได้ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างปาฏิหาริย์เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งผู้นำและความรู้ความสามารถกลุ่มเดียวไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เพราะสถานการณ์ที่ต่างกันก็ต้องใช้ภาวะผู้นำที่

ต่างกันด้วย ซึ่งมีทฤษฎีแห่งสถานการณ์ที่เป็นพื้นฐานของการศึกษา ดังนี้ (ทองหล่อ เดชไทย, 2544, หน้า 24-36)

1. ทฤษฎีกระจายการกระทำของภาวะผู้นำ (The Distributed-Actions Theory of Leadership) ปกติกลุ่มมีวัตถุประสงค์พื้นฐาน 2 ประการ ได้แก่ ทำงานให้สำเร็จและรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีกระจายการกระทำของภาวะผู้นำเน้นที่หน้าที่เฉพาะที่จำเป็นสำหรับช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม แต่การที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จนั้น สมาชิกต้องจัดระเบียบและใช้ข้อมูลสำหรับตัดสินใจ ดังนั้นสมาชิกกลุ่มต้องเกี่ยวข้องกับ การกระจายการกระทำภาวะผู้นำที่เน้นงาน ถามคำถาม ทำการสรุป และประสานการเก็บรวบรวมข้อมูล สมาชิกกลุ่มต้อง กำหนดโครงสร้างและทิศทางการใช้ความหมายของสมาชิก พร้อมทั้งเสริมพลังด้วยการจูงใจเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่คุณภาพ ทฤษฎีกระจายการกระทำของภาวะผู้นำนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐาน แนวคิด 2 ประการ ได้แก่ 1) สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ด้วยการแสดงออก ซึ่งการกระทำที่จะช่วยให้กลุ่มบรรลุความสำเร็จในงานและรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพแห่งความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ และ 2) หน้าที่แห่งภาวะผู้นำต่าง ๆ นั้นอาจสำเร็จได้ด้วยการแสดงออกซึ่งการกระทำของสมาชิกทุกคน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มหนึ่งในสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น เพราะพฤติกรรมบางอย่างอาจมีความเหมาะสมในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องมีความยืดหยุ่น สามารถวินิจฉัยได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นจำเป็นและเหมาะสมในสถานการณ์ไหน เพื่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม นอกจากนี้ทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ ต้องสามารถเข้าใจและใช้ทักษะของสมาชิกกลุ่มแต่ละคนเพื่อประโยชน์สำหรับการบรรลุเป้าประสงค์ของกลุ่ม

ทฤษฎีกระจายการกระทำของภาวะผู้นำนี้เป็นวิธีการที่หนักแน่นและตรงประเด็นมากที่สุดวิธีหนึ่งสำหรับปรับปรุงทักษะภาวะผู้นำของบุคคลและเพื่อประสิทธิผลของกลุ่ม เพราะบุคคลสามารถถูกสอนให้มีทักษะในการวินิจฉัยและแสดงพฤติกรรมที่ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานได้สำเร็จ และรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพแห่งความร่วมมือที่ดีระหว่างสมาชิกทุกคนได้

2. การวิเคราะห์กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction-Process Analysis) ถ้าจัดบุคคลแปลกหน้า 5 - 6 คนอยู่ด้วยกันแล้วมอบหมายงานชิ้นหนึ่งให้ทำ สิ่งที่จะเกิดตามมาคือปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและโครงสร้างแห่งภาวะผู้นำ การกำเนิดของภาวะผู้นำที่พบได้เสมอก็คือ ปริมาณการพูดของบุคคลในกลุ่ม คนที่พูดมากที่สุดในกลุ่มมีแนวโน้มที่จะเล่นบทบาทของผู้นำ (Stein & Heller, 1979 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544, หน้า 24-36) ความสัมพันธ์เฉลี่ยระหว่างการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำเท่ากับ .65 โดยปริมาณการมีส่วนร่วมที่เป็นสิ่งบอกเหตุ คือ การจูงใจ (Motivation) การเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) ความตั้งใจที่จะแบ่งปันทรัพยากร (Willingness) และความมุ่งมั่น

ที่จะให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Contribution) สิ่งที่ได้พบได้เสมอเกี่ยวกับโครงสร้างภาวะผู้นำก็คือ บุคคลคนหนึ่งจะแสดงบทบาทภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task Leadership Role) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าประสงค์ของงานเป็นหลักและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Interaction) ภายในกลุ่ม เช่น การลดความขัดแย้ง การแก้ปัญหาคความตึงเครียดและผ่อนคลายความขัดแย้ง

ทฤษฎีกระบวนการปฏิสัมพันธ์นี้ประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน ดังนี้

1) เมื่อกลุ่มมีงานที่ต้องทำให้เสร็จ สมาชิกกลุ่มก็จะผูกพันอยู่กับพฤติกรรมเน้นงานและสัมพันธ์ภาพที่ไม่เท่าเทียมกัน

2) สมาชิกซึ่งมีพฤติกรรมเน้นงานสูงมีแนวโน้มที่จะสร้างความตึงเครียดและร้ายกาจให้กับสมาชิก

3) มีความจำเป็นสำหรับการกระทำที่ช่วยรักษาไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลระหว่างสมาชิกทุกคน

4) การกระทำเกี่ยวกับอารมณ์และสังคมจะผูกพันกับสมาชิกอื่น ๆ มากกว่าสมาชิกผู้ที่มีการกระทำเน้นงานสูง

5) ความแตกต่างในบทบาทถูกปลูกฝังและเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันเปรียบเสมือนดังแรงผลักดันของผู้นำที่มุ่งงาน

เมื่อกลุ่มไม่มีงานที่ต้องทำให้เสร็จ หรือ ไม่มีพันธะสัญญาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ ผู้นำเน้นงานก็จะไม่จำเป็นและไม่ปรากฏขึ้น ในลักษณะเดียวกันหากไม่มีพันธะสัญญาต่อเป้าประสงค์แล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องมีการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกกลุ่มและผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler' Situational Theory of Leadership) ฟิเดเลอร์ เป็นนักจิตวิทยาสังคม ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในสถานการณ์และกลุ่มต่าง ๆ มากมาย ด้วยการแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผู้นำเน้นงานและผู้นำเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพ ซึ่งฟิเดเลอร์ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ไม่แน่นอนกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ ผู้นำเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพจะไม่มีประสิทธิภาพมากกว่าในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ในขณะที่ผู้นำเน้นงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าในสถานการณ์อื่น ๆ

ผู้นำเน้นงาน (Task-Oriented Leader) จะมีประสิทธิภาพได้สถานการณ์ 2 ประเภท ได้แก่ 1) เมื่อผู้นำเข้ากับสมาชิกกลุ่มได้ดี โครงสร้างชัดเจนและผู้นำมีตำแหน่งที่มีอำนาจและบารมีสูง โดยกลุ่มพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง และ 2) ผู้นำเข้ากับสมาชิกกลุ่มไม่ค่อยได้ โครงสร้างงานไม่แน่นอนและผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจและบารมีต่ำ ซึ่งภายใต้สถานการณ์นี้ผู้นำสามารถมีประสิทธิภาพได้ด้วยการมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกสมาชิกกลุ่ม ครั้นเมื่อ

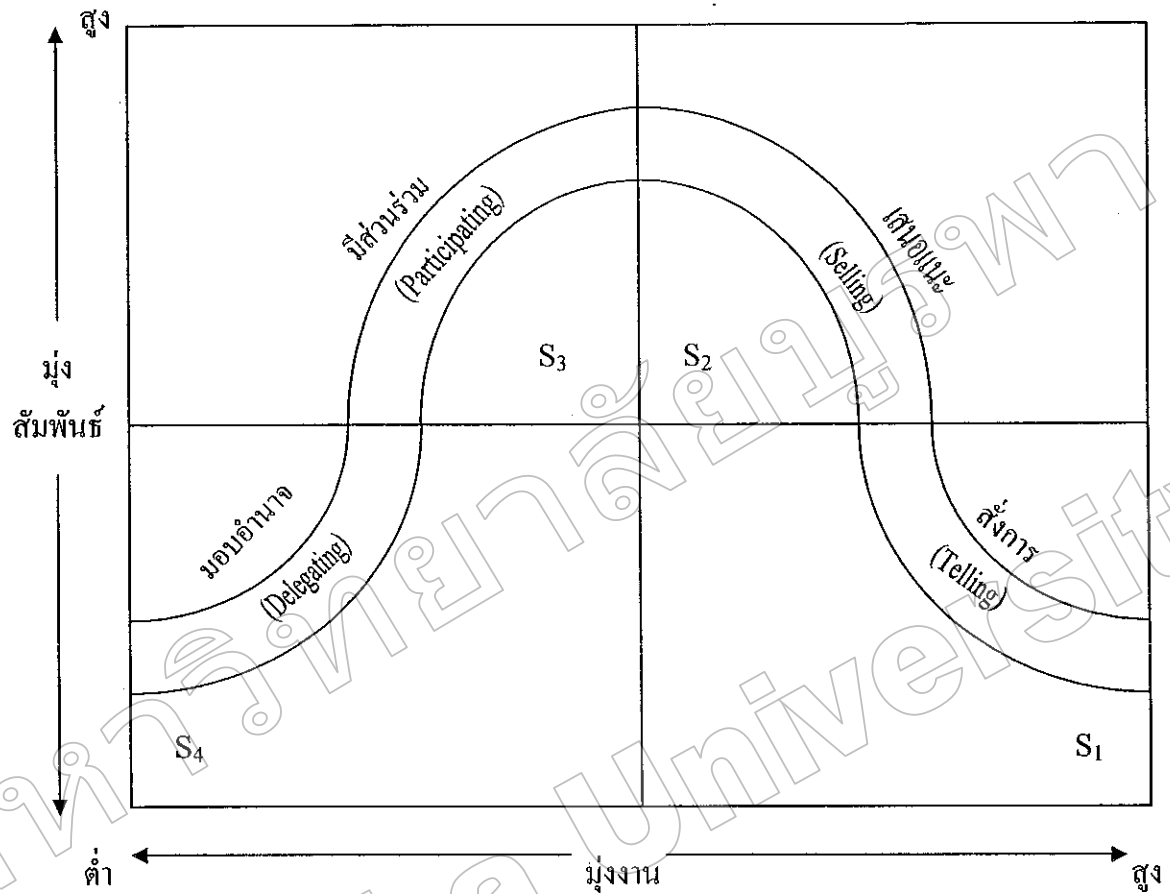
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่มดีหรือไม่ดีในระดับปานกลาง ผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจและบารมีไม่สูงไม่ต่ำและโครงสร้างงานชัดเจนพอสมควรแล้ว ผู้นำเน้นการรักษาสัมพันธภาพที่มุ่งการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมที่สุด

สรุปได้ว่าทฤษฎีกระจายหน้าที่ภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เพิ่มความสะดวกให้กับผลกระทบจากสถานการณ์ที่มีต่อแบบวิถีทางภาวะผู้นำ แต่ทฤษฎีของฟิเดลอร์ก็มีความยากลำบากเหมือนกัน เช่น บุคคลจะทราบได้อย่างไรว่า สถานการณ์ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม ความชัดเจนของงานและบารมีของผู้นำนั้นอยู่ในระดับใด คือ สูง-ปานกลาง-ต่ำ มีเพียงส่วนน้อยที่พบว่าสูงหรือต่ำอย่างชัดเจน ปัญหาอีกประการหนึ่ง แม้ทฤษฎีจะมีความสลับซับซ้อนมากกว่าทฤษฎีแบบวิถีภาวะผู้นำสมัยเก่าที่เชื่อว่าผู้นำควรเน้นแบบประชาธิปไตยเสมอ แต่ความจริงแล้วความสลับซับซ้อนดังกล่าวอาจยังไม่เพียงพอ เพราะผู้นำที่ดีต้องให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อกลุ่มเสมอ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเพื่อความเหมาะสมและมีประสิทธิผลตลอดเวลา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard's Theory of Situation Leadership) จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) (Hersey & Blanchard, 1993, pp. 187-195) เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด แบ่งกิจกรรมส่วนมากของพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติใหญ่ ๆ คือ การริเริ่มโครงสร้างหรือการกระทำเนื้องาน (Task Actions) และการพิจารณาสมาชิกกลุ่มหรือการกระทำที่เน้นการรักษาสัมพันธภาพ (Relationship of Maintenance Actions) สำหรับพฤติกรรมการเนื้องาน (Task Behaviors) นั้นหมายถึง องค์กรที่ผู้นำผูกพันอยู่กับการติดต่อสื่อสารทางเดียวโดยการอธิบายสิ่งที่ผู้ตามต้องทำเกี่ยวกับเมื่อไร ที่ไหนและอย่างไร ส่วนพฤติกรรมเน้นสัมพันธภาพ (Relationship Behaviors) หมายถึง องค์กรที่ผู้นำผูกพันอยู่กับการติดต่อสื่อสารสองทาง โดยการให้การสนับสนุนทางอารมณ์และพฤติกรรมในการเอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด มีสมมติฐานว่าการผสมผสานของพฤติกรรมภาวะผู้นำของ 4 พฤติกรรมซึ่งประกอบด้วย การบอกหรือสั่ง (Telling) การขายความคิด (Selling) การให้มีส่วนร่วม (Participating) และการมอบหมายงาน (Delegating) อาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยที่การรวมพฤติกรรมดังกล่าวอาจเหมาะสมหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อม (Readiness) ของกลุ่ม (Manz & Sims, 1991 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 95) ซึ่งสามารถสรุปความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 5

พฤติกรรมผู้นำ



สูง	ความพร้อมของผู้ตาม		ต่ำ
	กลาง	กลาง	
R ₄	R ₃	R ₂	R ₁
มีความสามารถ และเต็มใจ หรือ มีความเชื่อมั่น	มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจ หรือ ขาดความเชื่อมั่น	ไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจ หรือ มีความเชื่อมั่น	ไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจ หรือ ขาดความมั่นคง
ผู้ตามชี้นำ (follower directed)		ผู้นำชี้นำ (leader directed)	

ภาพที่ 5 ผู้นำแบบสถานการณ์ (Situational Leadership)

สำหรับความพร้อม (Readiness) หมายถึง ความสามารถในการตั้งเป้าประสงค์ที่สูงและบรรลุได้ ความตั้งใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบและการศึกษาหรือประสบการณ์ของสมาชิกกลุ่ม

เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 195) ได้เสนอแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตาม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แบบของผู้นำที่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตาม

ระดับความพร้อม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
ระดับ 1 (R 1) ความพร้อมระดับต่ำ ขาดความสามารถ ไม่เต็มใจหรือไม่มั่นคง	แบบ 1 (S1) สั่งการ (Directing) มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
ระดับ 2 (R 2) ความพร้อมระดับต่ำ ถึงระดับปานกลาง ความสามารถ แต่เต็มใจหรือมีความเชื่อมั่น	แบบ 2 (S2) เสนอแนะ (Coaching/ Selling) มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง
ระดับ 3 (R 3) ความพร้อมระดับต่ำ ถึงระดับสูง ความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือความไม่ปลอดภัย	แบบ 3 (S3) มีส่วนร่วม (Participating) มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ
ระดับ 4 (R 4) ความพร้อมระดับสูง มีความสามารถ สมรรถภาพและเต็มใจ มีความเชื่อมั่น	แบบ 4 (S4) มอบอำนาจหน้าที่ (Delegating) มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ

ความสำคัญของทฤษฎีนี้อยู่ที่ว่า (Hersey & Blandchard, 1993, p. 195) เมื่อสมาชิกมีความรับผิดชอบต่ำในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำควรผูกพันกับพฤติกรรมที่เน้นงานสูง และพฤติกรรมเน้น สัมพันธภาพต่ำ ถ้าสมาชิกมีความรับผิดชอบระดับปานกลาง ผู้นำต้องเริ่มแสดงพฤติกรรมเน้นงานสูงและสัมพันธภาพสูงก่อนแล้วตามด้วยพฤติกรรมเน้นสัมพันธภาพสูงและเน้นงานต่ำ แต่เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความรับผิดชอบสูงในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำก็ใช้พฤติกรรมที่เน้นงานต่ำและสัมพันธภาพต่ำได้ โดยอธิบายว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงานสูง และสัมพันธภาพต่ำ หมายถึง การบอกหรือสั่ง เพราะมีลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว ครั้งเมื่อมีประสบการณ์และความเข้าใจงานเพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบก็เพิ่มด้วย ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นทั้งงานและ

สัมพันธภาพในระดับสูงนั้น เรียกว่า พฤติกรรมการขายความคิด เพราะว่าขณะที่บอกชี้ทิศทางอย่างชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบแล้ว ผู้นำยังพยายามใช้การติดต่อแบบสองทางและการสนับสนุนทางด้านสังคมและอารมณ์ต่อกลุ่มด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับต่อการตัดสินใจในสิ่งที่ต้องทำ สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงานต่ำและสัมพันธภาพสูงนั้นเรียกว่า พฤติกรรมความร่วมมือ เพราะสมาชิกกลุ่มร่วมกันตัดสินใจด้วยการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง พร้อมด้วยผู้นำพยายามเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกกลุ่มได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ สุดท้ายเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงานและสัมพันธภาพในระดับต่ำ เรียกว่า พฤติกรรมการมอบหมาย เพราะ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกกลุ่มมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและในการปฏิบัติงาน เนื่องจากทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มมีความตั้งใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานของตนสูง

การประยุกต์ทฤษฎี

การนำแบบผู้นำไปใช้กับระดับวุฒิภาวะผู้ตามในงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดประสิทธิผล มีขั้นตอนและกิจกรรมที่ผู้นำจะต้องดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเลือกงานที่จะมอบหมายให้ผู้ตามปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และรู้จักการกำหนดขอบข่ายตลอดจนมาตรฐานของงานที่มอบหมายนั้น

ขั้นที่ 2 ทำการวิเคราะห์ระดับความรับผิดชอบของผู้ตามที่มีต่องาน ที่มอบหมายให้ทำว่าอยู่ในระดับใด

ขั้นที่ 3 เลือกใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ให้เหมาะสมกับระดับคนรับผิดชอบของผู้ตามเมื่อทำงานนั้น

ขั้นที่ 4 ต้องรู้จักปรับแบบผู้นำใหม่ เมื่อประเมินพบว่า ขณะนั้นผลงานของผู้ตามเป็นไปในแง่ที่น่าพอใจหรือไม่พอใจ โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ใน ขั้นที่ 1

(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 234)

การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่มีประสิทธิผลนั้นผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจตัวเอง เข้าใจงานที่มอบหมาย เข้าใจในตัวผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน และสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นเงื่อนไขของการบริหารได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคคล สถานที่ เวลา ซึ่งองค์ประกอบทั้งหลายดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ ภาระหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานในการบริหาร ก็คือการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนและแตกต่างกันไป สถานการณ์ที่แตกต่างกันเหล่านี้ย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ไม่มีสูตรตายตัวที่แน่นอน สามารถจะจัดการได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นการรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์จึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของผู้นำ และสามารถยืดหยุ่นแบบในการนำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขณะนั้น ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลของ

การบริหาร นั่นคือ การพัฒนาผู้นำเหนือผู้นำ ที่ต้องมีการปรับไปตามสถานการณ์ ไม่หยุดนิ่งตายตัว การประสานความร่วมมือกัน ให้ผู้ตามได้แสดงบทบาทได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงเป็นจุดร่วมของผู้นำ และผู้ตามอันผลลัพธ์ที่สำคัญ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็น กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997, p. 133) โดยมี เบิร์น (Burns, 1978 cited in Mosley, Pietri & Megginson, 1996, p. 412) และ เบส (Bass, 1985) สองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 15-16) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ (Mushinsky, 1997, p. 373)

จากการวิจัยหลายชิ้นในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (Yaki & Fleet, 1992, p. 177) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบิร์นส์

(Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพิจารณาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบิร์นส์ (Burns, 1978) ได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งผลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบิร์นส์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่นในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวหน้าขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday Selves)” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบิร์นส์ มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดในองค์กรในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มียุทธพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 18-22)

เบิร์นส์ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบิร์นส์เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Needs Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อติสภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรม

ของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกผู้ให้เกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง สภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่สภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบส (Bass)

จากทฤษฎีของเบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีสภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transformational) เบส ได้นิยามสภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในคุณค่าและความสำคัญในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังตอนแรก เบสเห็นว่าสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า “บารมี (Charisma)” บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด เบสให้นิยามสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบิร์นส์ โดยมีใช้เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเบสยังมองสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากสภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสยอรับว่าในผู้นำคนเดียวกัน อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปจะเป็นดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2536, หน้า 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายคลึงกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันทำให้เป็นความจริงได้

เบส (Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ อุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่การแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ซึ่งเบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง มีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบบส วิจิฉัยว่า ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ มอสเลย์ ไพทรี และ เม็กกินสัน (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996, p. 15) ได้สรุปไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ ภายใต้โครงการที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบ เปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจาก วิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกภาพ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการ แบบวางแผน	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่ เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่าง ของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

นอกจากนี้ แบล ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำตกลงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จึงเห็นได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่ได้พัฒนาการของผู้นำไปตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่พิจารณาถึงการจัดการของสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสลับซับซ้อน ผู้นำจึงต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารยุคใหม่เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จเป็นที่ตั้ง

ทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคต ของอุลริช (Ulrich)

แนวคิดที่เกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต่อสังคมไทยนั้น มีความสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดภาวะผู้นำในอนาคต อุลริช (Ulrich, 1996, p. 215) นักวิชาการด้านการบริหารระดับโลก และเป็นศาสตราจารย์ประจำภาควิชาธุรกิจมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้กล่าวถึงผู้นำที่จะประสบความสำเร็จแห่งอนาคตว่า ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ มีอุปนิสัยส่วนตัว ค่านิยม คุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพัน (Trust and Commitment) จากผู้ที่เขาพาทางบุคคลซึ่งเป็น ตัวอย่างที่ดีที่สุดของการเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ (Credibility Leader) คือ ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวของมหาตมะกานธี จากแนวทางในการดำเนินชีวิตของเขาก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และทำให้เขาเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ นอกจากคุณลักษณะด้านความน่าเชื่อถือแล้ว ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องมีความสามารถ คือ สามารถสร้างสรรค์งานขององค์กร โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้าง ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนั้นแล้ว อุลริช (Ulrich, 1996, p. 215) ยังได้นำเสนอแบบจำลองความคิดภาวะผู้นำในอนาคตคำว่า “Leadership Change: Credibility X Capability” ซึ่งหมายความว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ประกอบกับมีความสามารถในการสร้างสรรค์งานขององค์กรด้วย ผู้นำบางคนถูกสอนให้เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ โดยพัฒนาอุปนิสัยที่ดีในการดำเนินชีวิตให้ทรงไว้ซึ่งความดี และสร้างเสริมบุคลิกภาพที่เปี่ยมด้วยจริยธรรม

คุณลักษณะส่วนตนเหล่านี้ คือความสง่างามและความมีเกียรติ แต่อย่างไรก็ตามการเป็นเพียงผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือเพียงอย่างเดียว จะไม่มีความสำคัญเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต เพราะความสามารถผูกพันนับถือส่วนตัวนั้นไม่สามารถคำนวณภาวะผู้นำได้ ในอีกมุมหนึ่งผู้นำบางคนมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการระดมทรัพยากร ตั้งวิสัยทัศน์ ออกแบบระบบปรับกระบวนการบริหาร และสร้างความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่ถ้าพวกเขาเหล่านั้นได้สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ ตนเองแล้ว พวกเขาจะประสบความสำเร็จได้ เพราะว่าพวกเขาไม่สามารถสร้างข้อผูกมัดทางจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในยุคของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คำถามโดยทั่วไปที่ใช้วินิจฉัยเพื่อวัดคุณภาพของภาวะผู้นำใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ (Credibility) และด้านความสามารถ (Capability) สามารถอธิบายได้ดังนี้ 1) ด้านความน่าเชื่อถือ คำถามที่ใช้วินิจฉัยเพื่อวัดคุณภาพของภาวะผู้นำคือ ผู้นำมีความน่าเชื่อถือต่อผู้ที่เขาทำงานด้วยหรือไม่ แต่ทุกคนสนใจให้เขาเคารพ ชื่นชม และมีความสุขที่ได้ทำงาน ร่วมกับผู้นำคนนี้หรือไม่ คนที่ทำงานร่วมกับผู้นำคนนี้ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อน ลูกค้า หรือที่ปรึกษา มีความรู้สึกผูกมัดทางใจและผูกพันเป็นส่วนตัวต่อผู้นำคนนี้หรือไม่ 2) ด้านความสามารถ คำถามที่ใช้วินิจฉัย เพื่อวัดคุณภาพของภาวะผู้นำด้านนี้คือ ผู้นำมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ เขามีความสามารถที่จะทำให้งานเหล่านี้เกิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งได้แก่ การตั้งวิสัยทัศน์หรือพันธะสัญญาร่วมกัน การสร้างแผนปฏิบัติการ การพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการสร้างระบบความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Ulrich, 1996, p. 217)

ดังนั้น ทั้งสององค์ประกอบนี้ จึงเป็นกรอบใหญ่ของความต้องการมากมายที่มีต่อภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งผู้นำควรจะแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือและความสามารถที่จะก่อให้เกิดความศรัทธา ผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดีเลิศ เพราะจะเป็นผู้ซึ่งสามารถสร้างองค์การให้แข็งแกร่งต่อไป สำหรับขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของผู้นำ และความสามารถเชิงบริหารจัดการนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การสร้างคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ (Credibility Building) ได้แก่ การเป็นผู้นำที่รู้จักการประเมินตนเอง (Assessment) โดยการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตน ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถรู้จักตนเองได้ดีพอ และนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องนำเสนอความคิดของตนเอง และเป้าหมายขององค์กรให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน เป็นผู้ที่สามารถจัดสรรตารางเวลาของตนเองได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่ไม่มีเวลาสำหรับคนอื่นนั้นจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร เป็นผู้นำที่มีความตั้งใจจริง โดยผู้นำจำเป็นที่จะต้องรู้ในสิ่งที่ตนมุ่งหวังอย่างชัดเจน และทุ่มเทให้กับสิ่งที่สำคัญใน

ลำดับแรก ๆ ก่อน นอกจากนั้นแล้ว ยังต้องเป็นผู้ที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ผู้นำจะต้องทำในสิ่งที่มุ่งหวังให้เป็นจริงได้ โดยสามารถตรวจสอบได้จากผลการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับจากสาธารณชน

2. การสร้างความสามารถในการบริหารจัดการองค์การ (Capability Building) ได้แก่ ผู้นำต้องมีความสามารถในการประเมินองค์การ โดยจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ โดยปราศจากอคติ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการบริหารงานในทิศทางที่ควรจะเป็น ไม่ใช่อย่างที่เราอยากให้เป็น ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความสามารถของผู้นำในการนำเสนอทิศทาง หรือเป้าหมายขององค์การ ได้อย่างชัดเจน ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งเปรียบเสมือนการจัดสรรพลังงานให้แก่องค์การ โดยเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยการจัดฝึกอบรม การสร้างทีมงาน เพื่อปรับระบบกระบวนการทำงาน และการใส่ใจต่อการจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการติดตามงาน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ ในการแก้ไขปัญหขององค์การด้วย และข้อสุดท้ายคือการสร้างระบบความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ นั่นก็คือ มีการรายงานผลความก้าวหน้าของงาน เพื่อสามารถวิเคราะห์ ตรวจสอบได้ว่า การดำเนินงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่

กล่าวโดยสรุปก็คือ องค์ประกอบที่จำเป็นของผู้นำในการปรับเปลี่ยนความคิดหรือความมุ่งหวัง ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ ผู้นำจะต้องสร้างภาวะผู้นำแห่งตนทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านความน่าเชื่อถือ และความสามารถเชิงบริหารจัดการที่มีต่อองค์การ โดยมี 5 ขั้นตอนหลักด้วยกัน คือ 1) การประเมิน 2) การนำเสนอความคิด 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) ความเอาใจใส่ และ 5) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ดังจะเห็นได้ว่าแนวคิดหรือมุมมองที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นในสังคมไทย มีความสอดคล้องกับแนวคิดของอุลริช (Ulrich) ซึ่งเห็นได้จากบทสรุปภาวะผู้นำที่จำเป็นในสังคมไทย สามารถกล่าวได้เป็น 2 ประการคือ 1) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้อื่นเดินตาม หรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำพยายามทำให้ ขาดซึ่งอิทธิพลที่สามารถทำให้คนอื่นเดินตาม ภาวะผู้นำก็ไร้ความหมาย การเดินตามนั้นมิได้หมายความว่า ทำกันเฉพาะในขณะที่ผู้นำนั้น ๆ มีอำนาจอยู่ สามารถทำให้ผู้คนเกรงกลัว จึงเดินตาม ทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แม้แต่ผู้นำนั้น ๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนก็ยังเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำเหล่านั้นพูดไว้ หรือปฏิบัติไว้อย่างเป็นทางการ และ 2) ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ “ผล” สำเร็จที่ดี ผลสำเร็จเป็นสิ่งที่วัดผลของภาวะผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเป็นอาการนำที่เห็นด้วยสายตา แต่เป็นผลสำเร็จที่เกิดจากภาวะผู้นำจริง ๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงวัดกันด้วย ผลที่เกิดจากการนำ ไม่ได้วัดกันด้วยตำแหน่งหรืออาการที่ได้แสดงว่ากำลังนำอยู่ (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, 2541, หน้า 18-19) ซึ่งบทสรุปในข้อแรก

สอดคล้องกับแนวคิดของอุลริช (Ulrich) ที่ว่าผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การในการยึดถือปฏิบัติหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพัน ไม่ใช่ทำตามเพราะเกิดจากอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้หน้านั้น และบทสรุปในข้อที่สองนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของอุลริช (Ulrich) ที่ว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างสรรค์ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นแล้ว กูเซซ และ พอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้ทำการวิจัยเป็นเวลา กว่า 10 ปีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยได้สำรวจความคิดเห็นจากคนกว่า 20,000 คนที่อาศัยอยู่ใน 4 ทวีปอันได้แก่ อเมริกา ยุโรป เอเชีย และออสเตรเลีย เพื่อสรุปหาว่าอะไรคือคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมี และในที่สุดก็สรุปคุณลักษณะสำคัญได้ 4 ประการ เรียงตามลำดับจากคุณลักษณะที่ถูกเลือกมากที่สุดดังนี้

1. จะต้องมีความจริงใจ (Being Honest) การที่คนจะร่วมหัวจมท้ายไปกับผู้นำได้นั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกก็คือ เขาจะต้องไว้วางใจ (Trust) ในผู้นำของเขาได้ ความไว้วางใจที่นี้จะวัดกันจากสิ่งที่ผู้นำพูด และปฏิบัติหากผู้นำพูดไว้อย่างหนึ่งแล้วไปทำอีกอย่างหนึ่ง ความไว้วางใจก็จะจะไม่เกิดขึ้น นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้นำพูด และทำจะต้องอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องยืนหยัดอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง

2. จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า (Being Forward-Looking) ผู้นำกับเรื่องทิศทางเป็นสิ่ง ที่คู่กันเพราะการนำนั้นหมายถึงการมุ่งไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังมุ่งไป และสามารถสื่อภาพของเป้าหมายนั้นให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน

3. จะต้องสามารถชนะใจ (Being Inspiring) และทำให้ทุกคนรู้สึกกระตือรือร้นเกิดพลัง และมีความหวัง สำหรับสิ่งที่ดีกว่าในอนาคต ผู้นำจะต้องสามารถสื่อภาพของเป้าหมายออกมาในรูปแบบที่ทำให้ทุกคนมีความต้องการที่จะไปให้ถึงจุดนั้น การนำที่แท้จริงนั้นจะต้องไม่มีการบังคับ ข่มขู่และบีบบังคับ หากแต่ต้องเกิดจากความสมัครใจของทุกคน

4. จะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Being Competent) คือทำให้ทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถพาพวกเขาไปได้ตลอดรอดฝั่ง และถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย

คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการนี้ เมื่อนำมารวมกันแล้ว จะได้สิ่งที่เรียกว่า ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกคน การที่เราจะเชื่อผู้นำสักคนหนึ่ง นั้นหมายถึง เราจะต้องเชื่อว่าเขาเป็นคนที่ปากกับใจตรงกัน เขาจะทำการที่เขาพูด และตัวเองก็กระตือรือร้น และตื่นเตนกับการเดินทางไปสู่ทิศทางที่เขานำไป ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำเรา ไปยังจุดนั้นได้ ความน่าเชื่อถือเป็นต้นตอสำคัญที่จะทำให้เกิดความจงรักภักดี เกิดพันธะสัญญาและ

เกิดพลัง ผู้นำที่แท้จริงมิใช่ผู้ที่ทำหน้าที่เพียงแค่จี้จี้หรือออกคำสั่งบังคับ โดยอาศัยอำนาจหรือตำแหน่ง หากแต่จะต้องเป็นผู้ชี้นำและคอยกระตุ้นให้ทุกคนอยากทำ ต้องการที่จะทำ ซึ่งความสามารถที่จะทำเช่นนี้ได้จะขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้นำนั่นเอง

นอกจากหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องปรับคุณลักษณะส่วนตัวแล้ว คูเซซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ยังได้สรุปไว้อย่างละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นำจะต้องยึดถือปฏิบัติเกี่ยวกับภารกิจหลัก 5 ประการที่มีต่อองค์กรดังนี้ คือ

1. ต้องกล้าที่จะท้าทายกระบวนการทำงาน ด้วยการมองงานทุกอย่างให้เป็นสิ่งที่ท้าทาย เพื่อหาโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนา โดยไม่ยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติ และหมั่นตั้งคำถามทุกครั้ง เมื่อพบสิ่งที่ยุดนิ่งไม่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องทำตัวให้ฉีกแนวออกจากสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ สิ่งเสริมให้เกิดแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ กล้าที่จะทดลองทำ กล้าที่จะเสี่ยง และพร้อมที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
2. ต้องเหนี่ยวนำชักจูงให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยการให้ภาพของอนาคตที่ดี และสดใสกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนสามารถชักจูง และ โน้มน้าวคนให้ไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันได้ ด้วยการสร้างค่านิยม ความสนใจ ความหวัง ความฝัน และพลังสู่อนาคตร่วมกัน
3. ต้องช่วยทำให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ โดยการทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ด้วยการเสริมสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผน และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ให้การสนับสนุนและมอบหมายงานที่สำคัญๆ ให้ทำงานผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมองตัวเองว่าเป็นส่วนสำคัญของทีม
4. ต้องบุทางทำให้ดูเป็นตัวอย่าง คือมิใช่เพียงแค่พูด แต่ต้องทำเป็นตัวอย่าง เช่น ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือค่านิยมที่กำหนดไว้ มีความจริงใจ และตั้งใจที่จะทำให้ได้ ถึงแม้ว่าจะมองว่าเป็นชัยชนะเพียงเล็กน้อยก็ตาม โดยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นรากฐานสำคัญสำหรับสร้างพันธะสัญญาเพื่อชัยชนะอันยิ่งใหญ่ต่อไป
5. ต้องเสริมสร้างกำลังใจ เพื่อให้ทุกคนในทีมพร้อมที่จะมีส่วนช่วยให้ทำงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องไม่ลี้มหรือมองข้ามสิ่งเหล่านี้ และไม่ลี้มที่จะให้รางวัล กล่าวขอบคุณ จัดงานฉลอง หรือทำอะไรก็ได้ที่ทำให้พวกเขาเหล่านั้นได้รู้สึกว่าเป็นเพราะพวกเขานั่นเอง งานนี้จึงสำเร็จขึ้นมาได้

โดยที่ผลงานวิจัยของ คูเซซ และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) เห็นได้ชัดว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ในทุกคน ดังที่ ประพนธ์ ภาสุกยัต (2541, หน้า 91) ได้กล่าวว่า นอกจากภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวคนแล้ว แต่ยังสามารเพิ่มพูนทักษะด้านนี้ได้จาก

ทดลอง ไม่ว่าจะเป็นการลองผิดลองถูก จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาหรือจากการสังเกต ตัวอย่างต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน หรือจากตัวอย่าง ทั้งดีและไม่ดีที่มีให้พบเห็นอยู่ประจำ นอกจากนั้นยังสามารถศึกษาได้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็น การศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษานอกระบบในรูปแบบต่าง ๆ

ดังจะเห็นได้ว่าแนวคิดของอูลริช และ กูเซสและพอสเนอร์ เป็นแนวคิดของผู้นำใน อนาคตที่พัฒนาหรือฐานคิดของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง คือผู้นำต้องมีความน่าเชื่อถือ และมีความสามารถในการสร้างสรรค์งานขององค์กร มิใช่เพียงการสั่งการแบบเดิม ๆ แต่ต้องใช้ทีมงาน ให้เป็นประโยชน์ อันเป็นฐานคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ต้องเอื้ออำนวยให้ผู้นำเป็น ผู้นำด้วยตนเอง ดังนั้นการพัฒนภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จึงเป็นแนวคิดการบริหารในองค์การยุคใหม่

แนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากภาวะผู้นำ (Leader) ของผู้บริหาร อาจไม่เพียงพอในโลกยุค โลกาภิวัตน์ที่องค์กรต้องมีการแข่งขัน ช่วงชิงในการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) การ จัดการความรู้ (Knowledge Management) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอดีตจะศึกษาหาปัจจัยและ องค์ประกอบใดบ้าง ที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถหรือสร้างอิทธิพลให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เช่น ศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรมการจัดการสถานการณ์และความสามารถพิเศษของผู้นำ เป็นต้น เนื่องจากโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน การอาศัยแต่ผู้นำที่มีความสามารถ อย่างเดียวยังไม่เพียงพอแล้ว ผู้นำต้องแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ทักษะ กับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตาม มีการพัฒนาสามารถนำหรือจัดการด้วยตนเองมากขึ้น จนสามารถที่จะร่วมกับผู้นำในการนำและ แก้ปัญหาอันซับซ้อนของ โลกปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญนั้นคือการสร้างหรือ พัฒนาให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำในตนเอง (Self-Leader) จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารในยุคแห่งการ เปลี่ยนแปลงนี้ นั่นคือคุณเจสำคัญในการจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ คือ การมีบุคลากรที่ เหมาะสมที่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์การได้ โดยไม่สำคัญว่าตนเองจะอยู่ส่วนไหนในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1989 โดย แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989) เป็นผู้ค้นคว้าและชี้ให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำเป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่า การศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือ สมาชิกในองค์การได้พบความสามารถของตน และใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการ ปฏิบัติงานและลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำจะให้อำนาจ (Empower) ผู้ตามทำงานให้แก่ องค์การได้อย่างเต็มความสามารถ โดยผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถเป็นผู้นำตนเองในการทำงานสู่จัด หมายปลายทางได้ ไม่ใช่สำเร็จโดยการนำหรือการสั่งโดยตัวผู้นำเหมือนที่ผ่านมา ตัวอย่างของผู้นำ

เหนือผู้นำ เช่น ครู (Teacher) และผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา (Director) เป็นผู้นำที่สามารถคลอใจลูกน้องได้มีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม เมื่อบุคคลมีการนำตนเองได้จะต้องการการควบคุมจากบุคคลภายนอกน้อยมาก แมนซ์ และ ซิมส์ ได้ยกตัวอย่างของบริษัทลินคอล์น อิเล็กทริก ในช่วงต้นทศวรรษ ค.ศ. 1990 เมื่อยอดขายผลผลิตเครื่องจักรโรตารีของบริษัทลดทอนลงจนบริษัทเกือบล้มละลาย แต่ผู้บริหารพยายามจะคงนโยบายของบริษัทที่จะไม่ปลดพนักงาน จึงขอความช่วยเหลือจากพนักงานฝ่ายผลิต ปรากฏว่ามีพนักงานกว่า 50 คนที่อาสาสมัครช่วยออกไปทำหน้าที่ขาย โดยหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมการขาย พนักงานเหล่านี้ได้เดินทางไปพบปะผู้ซื้อต่าง ๆ ทั่วประเทศเพื่อเสนอ การขายเครื่องจักรโรตารีขนาดเล็กของบริษัท ปรากฏว่าผลงานของพนักงานขายเฉพาะกิจเหล่านี้ สามารถสร้างรายได้จากลูกค้ารายใหม่ให้บริษัทถึง 10 ล้านดอลลาร์และจากวันนั้นทำให้บริษัทแห่งนี้กลายเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมเครื่องจักรโรตารีที่สำคัญของสหรัฐ จากกรณีตัวอย่างสะท้อนให้เห็นความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจใช้พนักงานฝ่ายผลิตให้ไปทำหน้าที่ส่งเสริมการขาย และด้วยการแสดงออกของผู้บริหารที่เชื่อถือไว้วางใจในความสามารถของพนักงานเหล่านั้น จึงนำมาซึ่งความสำเร็จดังกล่าว

ยุคสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 องค์การจึงมีรูปแบบที่หลากหลาย (Manz & Sims, 1989, pp. 16-19) ได้แก่

1. องค์การแนวนอน (Horizontal Organization) คือ รูปแบบขององค์การที่การควบคุมจัดการอยู่ในระดับแนวนอนหรือแนวกราบ การดูแลในองค์การไม่ได้ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ให้อำนาจการจัดการกับหัวหน้าและผู้ร่วมงาน
2. องค์การที่ใช้โครงการเป็นฐาน (Pure Project-Based Organization) เป็นรูปแบบของทีมที่จัดตั้งขึ้นมาชั่วคราว ขึ้นอยู่กับการวางแผนงานขององค์การในช่วงเวลานั้น
3. องค์การที่ใช้รูปแบบเครือข่าย (Network Organization) เป็นรูปแบบขององค์การที่เกี่ยวกับเครือข่ายของข้อมูล มีที่มาของข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ (Intranet)

การมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) จะเริ่มจากการให้ผู้ที่ตามสามารถเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leader) ได้ โดยยึดยุทธศาสตร์สองลักษณะคือ ลักษณะแรกเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้รู้จักสังเกตด้วยตนเอง ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ฝึกฝนร่างกายและจิตใจให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเองและสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเองกรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้

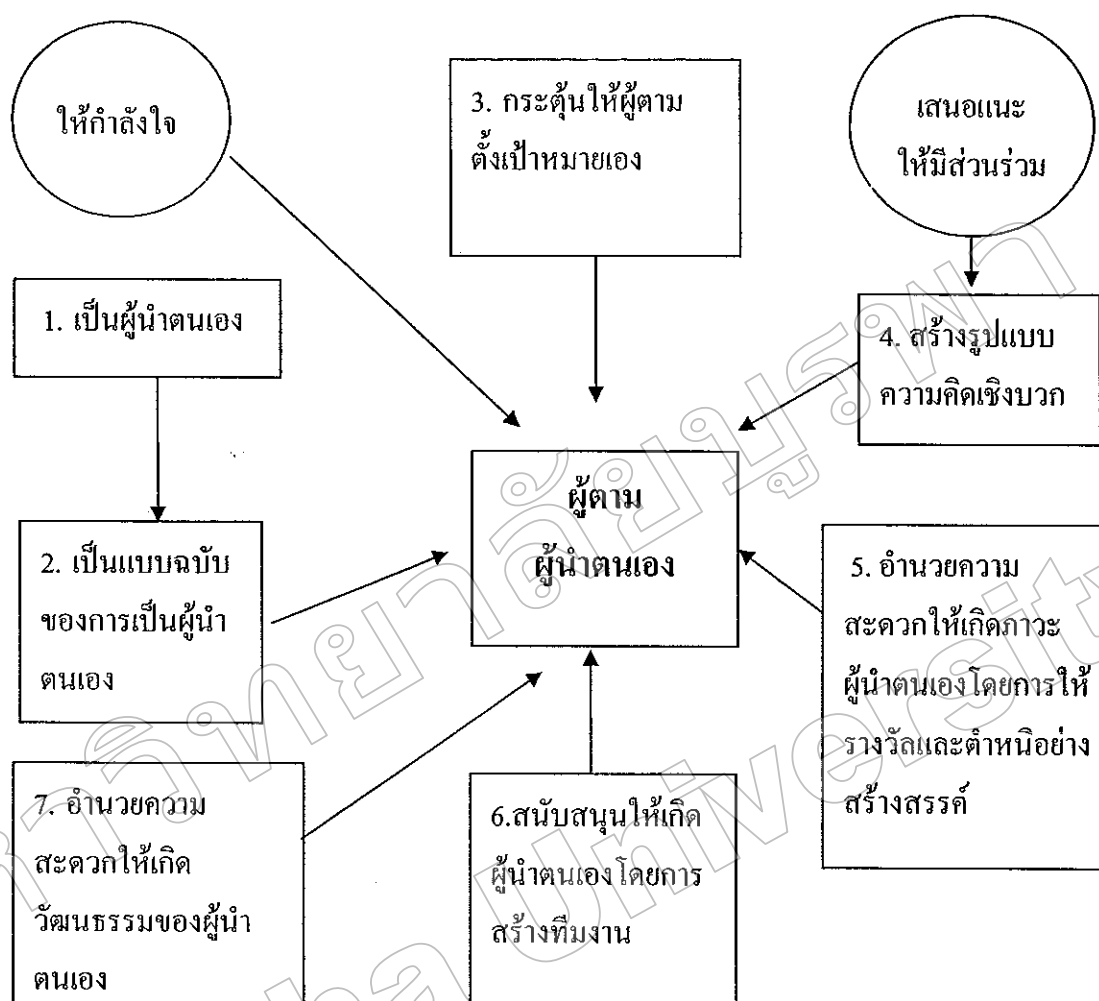
ลักษณะที่สองเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่าใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดให้เป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น (Manz & Sims, 1989, pp. 18-35)

กระบวนการของภาวะผู้นำ (Process of Superleadership)

ผู้นำเหนือผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง กระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leader) นั้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้ (Manz & Sims, 1991 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 113-114)

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader) โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองและปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสม
2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) เป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม
3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals)
4. สร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns) ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องให้ข้อเสนอแนะให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม
5. อำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand)
6. สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership through Teamwork)
7. อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture)

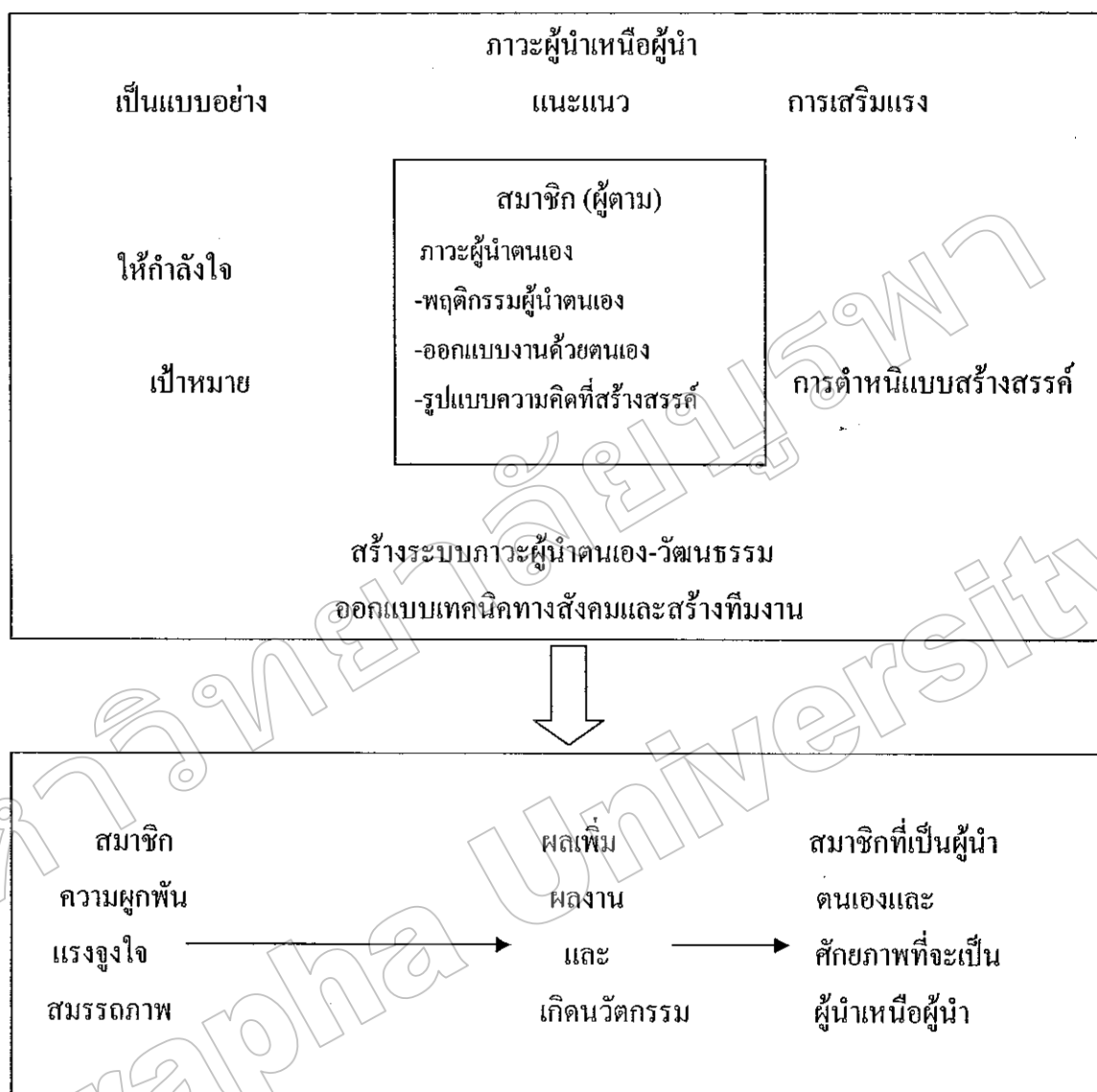
บทบาทของผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ตามทุกขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวสามารถสรุปได้ในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้ตามแนวคิดของ แมนซ์ และ ซิมส์

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership)

จากกระบวนการภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำนั้น มุ่งที่จะให้ผู้ตามหรือสมาชิกผู้ร่วมงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) โดยเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural Reward) จากการทำงานขึ้นมา เช่น ความรู้สึกที่จะเกิดความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง การยอมรับนับถือ ภาคภูมิใจตนเอง แสดงความยินดีแก่ตนเอง สำหรับองค์ประกอบของภาวะผู้นำคุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 116) ได้สรุปตามแนวคิดของ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

การปฏิวัตรบบข้อมูลข่าวสารของประชาชน

ในทุกวันนี้ประชาชนได้รับการศึกษาสูงขึ้นกว่าแต่ก่อน ดังนั้นลักษณะและความเชื่อมั่นในตนเองจึงมีมากขึ้น ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความยึดถือในอาชีพมากกว่าที่จะยอมให้กับบริษัทเหมือนในอดีต เพราะการตัดสินใจในเรื่องของการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการหรือการทำตามคำสั่งอีกต่อไป แต่เขาชอบที่จะแสดงความสามารถของตัวเองออกมา พนักงาน (Employees) ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแสดงคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของตนในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และแสดงให้เห็นว่าเขาสามารถทำอะไรได้จากการเรียนรู้ นั่นคือ ความรู้และการเรียนรู้

กลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากในยุคใหม่นี้ พนักงานจะรู้วิธีที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารได้เร็วมากขึ้น และมีวิธีที่จะกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารนั้น รวมทั้งสามารถที่จะวิเคราะห์ สรุป และสามารถนำไปใช้งานจริงได้ การให้อำนาจของผู้นำ คือ หัวใจสำคัญ หมายความว่า บุคคลนั้นมีข้อมูลข่าวสารและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจได้ ไม่ว่าเขาจะอยู่ในระดับไหนขององค์การก็ตาม ความสามารถพิเศษและการถูกให้อำนาจของมนุษย์จะเป็นส่วนประกอบในระดับต้น ๆ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ สืบเนื่องมาจากการที่บุคคลทุกคนในองค์กรต้องการที่จะมีความสามารถในการนำตนเองได้ ดังนั้น ผู้นำในยุคใหม่จึงควรจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีความเป็นผู้นำในตนเองได้ (Superleadership)

คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 37-49) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำยุคใหม่ มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำที่เข้มแข็ง (Strongman) เป็นประเภทของผู้นำที่ชอบใช้คำสั่ง ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองมาบังคับให้คนอื่นต้องทำตาม ทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชากลัว และใช้วิธีการสั่งการให้บรรลุเป้าหมาย และการข่มขู่ ถึงแม้ว่าผู้นำประเภทนี้จะก่อให้เกิดผลดีในระยะสั้นแต่ในระยะยาวอาจทำให้้องค์การเกิดความเสียหายและไม่ประสบความสำเร็จ
2. ผู้นำที่ชอบใช้ของแลกเปลี่ยน (Transactor) ผู้นำประเภทนี้จะเอาชนะใจคนอื่นโดยใช้ของแลกเปลี่ยน เช่น ถ้าลูกน้องทำได้อย่างที่ต้องการก็จะมีรางวัลให้ ลูกน้องจะทำตามทุกอย่างตามเป้าหมายที่มีของมาแลกเปลี่ยน มีรางวัลเป็นผลตอบแทน
3. มีวิสัยทัศน์อย่างวิบุรุษ (Visionary Hero) เป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ในการกระตุ้นและคลอใจลูกน้องให้ทำตามตนได้ ตัวผู้นำเองมีความฉลาด มีไหวพริบ ในการชักจูงใจลูกน้อง โดยใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และให้คำแนะนำแก่ลูกน้อง ซึ่งบางครั้งเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำโดยเสนาหา
4. ผู้นำเหนือผู้นำ (Superleader) เป็นผู้นำที่สามารถทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำในตนเองได้ ตัวผู้นำจะสนใจเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล เพื่อที่จะสามารถดึงความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ออกมาได้ ให้คำแนะนำ ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบในตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง มีจุดมุ่งหมาย มีความคิดในแง่ดีสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ ตัวผู้นำสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบในตนเองมากกว่าที่จะต้องคอยสั่งให้ว่าจะต้องทำอะไร สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำเหนือผู้นำ คือต้องแน่ใจว่า ผู้ตามจะมีข้อมูลข่าวสารและความรู้เพียงพอที่จะฝึกความเป็นผู้นำในตนเองได้

ผู้นำแต่ละประเภทจะมีข้อดีแตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์ แต่ผู้นำเหนือผู้นำจะมีข้อดีในระยะยาว นั่นคือ ผู้นำประเภทนี้จะเน้นไปที่พัฒนาการของผู้ตาม “การเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำที่

สามารถทำให้ผู้อื่นมีความเป็นผู้นำในตัวเอง เท่าที่เขจะสามารถเป็นได้ตามศักยภาพของตน”

สำหรับแนวทางการฝึกปฏิบัติในการเป็นผู้นำเหนือผู้อื่นนั้น แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 48-49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Strategy) การติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้กับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม (Team Strategy) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรและธุรกิจประสบผลสำเร็จได้ เพราะทุกฝ่ายมีส่วนร่วมร่วมกันทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3. กลยุทธ์การจัดการองค์การ (Organizational Strategy) การเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำในตัวบุคคลของผู้อื่นได้ เช่น บริษัทที่มีระดับของการจัดการน้อย จะสามารถทำให้ลูกน้องหรือพนักงานในระดับล่างสามารถที่ความรับผิดชอบได้ รวมทั้งการวางแผนองค์การและระบบเครือข่ายข้อมูลจะถูกออกแบบมา เพื่อตอบสนองแนวความคิดของผู้นำเหนือผู้นำได้

วิธีการที่บุคคลควรฝึกฝนการมีภาวะผู้นำในตนเองด้วยการกระทำดังนี้

กฎแห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือความสามารถในการสอน และให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought Pattern) แก่ลูกน้อง โดย แมนซ์ และ ซิมส์ กล่าวว่า ผู้นำจะต้องสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีเหตุผล (Positive Thinking) จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีเหตุผลหรือการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Thinking) คือ การคิดในการรู้จักการควบคุมพฤติกรรมตนเองของพนักงานเป็นหลัก โดยผู้นำชั้นยอดจะแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีกรอบความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการแสดงพฤติกรรม เช่น ลดการมองโลกในแง่ลบให้น้อยที่สุด ละเว้นการวิจารณ์คำหยาบต่อสมาชิกทีมงาน ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะได้ด้วยตนเอง โดยการเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของตนเอง ดังนี้

1. ค้นหาให้พบและหาทางปรับปรุงแก้ไขความเชื่อและข้อสมมติที่ไม่ดี (Identification and Replacement of Destructive Beliefs and Assumption) การค้นหาจุดอ่อนด้านความคิดเชิงลบของตนแล้วทดแทนด้วยมุมมองหรือทัศนคติใหม่ ในกรณีความคิดที่เป็นลบจะถูกระงับและแก้ไขให้เกิดความคิดที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างสรรค์ ตัวอย่าง พนักงานอาจมองว่าการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้บริหารเป็นเครื่องชี้ว่าผู้บริหาร ไม่ชอบตน วิธีการในทางสร้างสรรค์คือ พยายามมองการวิจารณ์ของผู้จัดการด้วยการคิดว่าผู้จัดการพยายามช่วยเหลือพนักงานให้มีการปฏิบัติให้ดีกว่าเดิม

2. ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง (Positive and Constructive Self-Talk)

ในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบสามารถเปลี่ยนให้เป็นบวกได้ ตัวอย่าง แทนที่จะพูดว่า “ทักษะการติดต่อสื่อสารของฉันไม่ดีเลยในการนำเสนอรายงานต่อฝ่ายบริหาร ควรพูดว่าฉันจะต้องปรับปรุงทักษะด้านการติดต่อสื่อสารด้านการพูดของฉัน ฉันจะเริ่มตั้งแต่วันนี้”

3. สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Visualization of Methods for Effective Performance) การชอบสร้างจินตนาการและการไม่ละเว้นความพยายามในการค้นหาวีการทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำ การใช้วิธีการแบบการบริหารตนเอง (Self-Management) หรือแบบการนำตนเอง (Self-Direct) มากยิ่งขึ้น การฝึกการทำงานให้ขยันหมั่นเพียร โดยจะฝึกหัดในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างขีดความสามารถให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น สารสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำ คือ การท้าทายของผู้นำในการทำให้ผู้ตามค้นพบศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองให้ได้

ภาวะผู้นำด้วยตนเอง (Self-Leadership) ในอนาคตผลทางสังคมที่คาดว่า จะกระทบต่อภาวะผู้นำ มีอยู่ 2 ประการ ประการแรก การที่แรงงานมีการศึกษาสูงขึ้น แรงงานมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการที่สอง การแข่งขันทางเศรษฐกิจของโลกที่รุนแรงถึงขั้นที่จะต้องมีการประเมินทุกด้าน รวมทั้งการบริหารเพื่อหาหนทางลดต้นทุนทุกวิถีทาง เพื่อให้ผู้คู่แข่งได้เป็นที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะเหมาะสมสำหรับอนาคตต้องมียุทธศาสตร์ 2 สิ่ง ดังนี้ สิ่งแรก ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่ไปสนับสนุนหรือกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานให้มีความสามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานให้ถึงจุดหมายปลายทางได้มากขึ้น สิ่งที่สอง คนปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะพัฒนากลยุทธ์ในการที่จะควบคุมตนเอง เช่น การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) และภาวะผู้นำด้วยตนเอง (Self-Leadership) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบใหม่จะต้องสามารถต่อสู้กับการแข่งขันที่รุนแรงมาก และขณะเดียวกันต้องเปิดโอกาสให้คนปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

จากความหมายของภาวะผู้นำด้วยตนเอง เป็นการจัดการที่รวมกลยุทธ์อย่างมีระบบทั้งทางพฤติกรรมและความคิดที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความมีประสิทธิภาพ เดิมคนงานเคยชินกับการสั่งการของผู้นำ การมีภาวะผู้นำด้วยตนเอง คนงานจึงมีความรับผิดชอบมากขึ้น และเป็นความรับผิดชอบใหม่ วิธีการสำคัญที่จะทำให้คนงานมีการควบคุมตนเองมากขึ้น คือ การให้อำนาจหรือเสริมอำนาจที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Empowerment) เพื่อป้องกันการต่อต้านหรือขจัดความกลัวให้หมดไปในการที่จะต้องควบคุมด้วยตนเอง ทั้งนี้การเสริมอำนาจหรือการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน คือกระบวนการในการจัดให้คนงานมีทักษะ เครื่องมือ ข้อมูลข่าวสารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติงานนั้น

การเสริมอำนาจให้คนงานทำให้คนงานมีการควบคุมทิศทางการทำงานทุกอย่างโดยตรงด้วยตนเอง ภาวะผู้นำในตนเองเป็นการส่งมอบหรือโยกย้ายพฤติกรรมการควบคุมการทำงานของคนงานแต่ละคนจากผู้นำไปสู่คนงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการภายใน บทบาทของผู้นำในการสร้างเสริมภาวะผู้นำในตนเองของคนงาน คือ การสนับสนุนกระตุ้นให้คนงานพัฒนาทักษะในการควบคุมตนเอง ซึ่งหมายถึง การที่คนงานมีความสามารถในการควบคุมเป้าหมายของงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ภาวะผู้นำด้วยตนเอง จะไม่เน้นรูปแบบการควบคุมจากภายนอก วิธีการแรกที่สำคัญที่ผู้นำควรใช้การสนับสนุนภาวะผู้นำในตนเองของคนงาน คือ การแสดงบทบาทหน้าที่ที่เป็นแบบอย่าง ได้แก่ กระบวนการที่ผู้นำเลือกมีพฤติกรรมที่ผู้นำคาดหวังให้คนงานปฏิบัติตาม เช่น การตั้งเป้าหมาย การปฏิบัติงาน ฉะนั้นการจะใช้บทบาทหน้าที่เป็นแบบอย่างให้ประสบความสำเร็จ เมื่อผู้นำต้องเน้นให้คนงานเห็นว่าการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้คนงานเห็นนั้น มุ่งหวังให้คนงานเอาเป็นแบบอย่างหรือพยายามทำให้ได้ดีเท่าเทียม วิธีการที่สอง คือ คนงานต้องการเห็นความสัมพันธ์หรือเกี่ยวพันระหว่างการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำกับความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้น

เสาวนิต เสวตฉานนท์ (2542, หน้า 133) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบดั้งเดิมและพฤติกรรมแบบจัดการด้วยตนเองของผู้นำไว้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 พฤติกรรมแบบดั้งเดิมและพฤติกรรมแบบจัดการด้วยตนเองของผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leader Behaviors)	พฤติกรรมผู้นำแบบจัดการด้วยตนเอง (Self-Managing Leader Behaviors)
องค์การ: ดูแล โครงสร้างและงานของคนงาน	- สนับสนุนการให้รางวัลตนเอง
การปกครอง: ขอบเขตและข้อจำกัดของบุคคลและกลุ่ม	- สนับสนุนการสังเกตตนเอง
การผลิต: กำหนดมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน	- สนับสนุนการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง
การร่วมมือ: สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและขัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	- สนับสนุนการเตรียมการหรือทบทวนขั้นตอนของการทำงาน
การสื่อสาร: จัดหา เสาะหาและแลกเปลี่ยนข่าวสารกับสมาชิกกลุ่ม	- แสดงบทบาทตัวอย่างโดยแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ผลักดันให้เกิดการพัฒนาและหล่อเลี้ยงและสนับสนุนการมีภาวะผู้นำในตนเอง

นอกจากพฤติกรรมแบบดั้งเดิมและแบบจัดการด้วยตนเองของผู้นำ ดังปรากฏในตารางที่ 3 แล้ว ยังมีกลยุทธ์ทั้งทางด้านพฤติกรรมและความคิดความเข้าใจ (Cognitive) ที่จะใช้สนับสนุนหรือกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานได้ มีการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) อันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะเกิดภาวะผู้นำด้วยตนเองในที่สุด (Self-Leadership) ต้องเข้าใจว่าข้อเสนอทั้งหมดไม่ใช่ยาวิเศษขนานเดียวที่จะสามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำตนเองได้ หากแต่ต้องขึ้นอยู่กับศักยภาพและความต้องการของผู้ตามเป็นสำคัญด้วย

พฤติกรรมจัดการด้วยตนเอง (Behavior Self-Management) เป็นกลุ่มของกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลจะใช้เพื่อเพิ่มการควบคุมการดำรงชีวิตและการทำงานของตนเองมากขึ้น กลยุทธ์ของการจัดการตนเองประกอบไปด้วย พฤติกรรมสามัญธรรมดาทั่วไป ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goal) คือการริเริ่มในการกำหนดเป้าหมายและเป็นการริเริ่มโดยระดับคนปฏิบัติงาน ไม่ใช่จากผู้นำ การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเองของคนงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งคนงานยอมรับ การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเองของคนงานมีความเป็นอิสระ ปราศจากอิทธิพลใด ๆ ของผู้นำ 2) การสังเกตตนเอง (Self-Observation) เป็นกระบวนการที่คนงานสังเกตและติดตามพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของตนเอง และบันทึกได้ว่าเป็นท่าทางการทำงาน เหตุการณ์ต่าง ๆ และผลได้จากการมีพฤติกรรมนั้น การสังเกตพฤติกรรมตนเองจะเพิ่มการเสริมอำนาจและความเป็นอิสระแก่คนงาน 3) การให้รางวัลตนเอง (Self-Rewards or Self-Administered Rewards) คือ กระบวนการที่คนงานติดตามประเมินผลการทำงานและให้รางวัล สำหรับผลการปฏิบัติงานของตนเอง การให้รางวัลตนเองจะทำให้คนงานแต่ละคนจดจำงานที่ตนเองประสบความสำเร็จเยี่ยมหรือพอใจมากกว่างานอื่น การให้รางวัลตนเองจะทำให้คนงานเกิดการระลึกถึงความรู้สึกที่ดีทุกครั้ง เมื่องานเสร็จสิ้นและมีกำลังใจในการที่จะสะสมที่ค้างอยู่บนโต๊ะอย่างรวดเร็ว การให้รางวัลตนเองจะเพิ่มความหมายและจุดมุ่งหมายของงานมากขึ้น 4) การชี้หรือเตรียมแนวทางให้ตนเอง (Self-Cueing) เป็นกระบวนการของการวางแผนหรือจัดเตรียมกิจกรรมของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ช่วยทำให้ป้องกันข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานจริงได้ การชี้แนวทางที่เรียกว่า การทบทวนกระบวนการก่อนการปฏิบัติจริง (Behavior Rehearsal) 5) การออกแบบงานด้วยตนเอง (Self-Designed Jobs) เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายและกระบวนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเอง ไม่ใช่อุปสรรคหรือผลกระทบจากภายนอกมาเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงนี้ การออกแบบงานด้วยตนเองเป็นการแสดงถึงความรู้ ความสามารถ การควบคุมและตั้งจุดมุ่งหมายด้วยตนเองของแต่ละบุคคล และ 6) ความรู้ความเข้าใจในการจัดการตนเอง (Cognitive Self-Management) ความรู้ความเข้าใจในการจัดการตนเอง เป็นกลวิธีในการจัดการด้วยตนเอง ที่ไม่สังเกตหรือประเมินได้ เป็นความคิดสร้างสรรค์ทางสติปัญญาในการสร้างจินตนาการ

หรือวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ การสร้างโอกาส (Opportunity Building) และการพูดที่ก่อแต่ประโยชน์แก่ตนเอง (Positive Self-Management) ซึ่ง เสาวนิต เสวตฉานนท์ (2542, หน้า 134) ได้สรุปกลยุทธ์ทางพฤติกรรมและความคิดของการจัดการด้วยตนเองตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 กลยุทธ์ทางพฤติกรรมและความคิดของการจัดการด้วยตนเอง

พฤติกรรมจัดการด้วยตนเอง (Behavior Self-Management)	ความคิดในการจัดการด้วยตนเอง (Cognitive Self-Management)
กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Set Goals)	การสร้างโอกาส (Opportunity Building)
สังเกตตนเอง (Self-Observation)	การพูดที่ก่อประโยชน์แก่ตนเอง (Positive Self-Talk)
ให้รางวัลตนเอง (Self-Rewarding)	
แนะแนวทางตนเอง (Self-Cueing)	
ออกแบบงานด้วยตนเอง (Self-Designed Jobs)	

พื้นฐานแห่งการเป็นผู้นำในตนเอง การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องให้ผู้ตามแสดงความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตนเองออกมา ไม่ใช่สนใจแต่เฉพาะต้องการให้ผู้ตามคอยทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการเท่านั้น การเป็นผู้นำที่ดีสามารถมาจากภายในตัวบุคคลเองและจากการเรียนรู้ การเป็นผู้นำในตนเองเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลในองค์การ ซึ่งปัจจัยมากมายที่มีผลต่อความเป็นผู้นำในตนเอง เช่น พื้นฐานของครอบครัว การเล่าเรียนศึกษา ประสบการณ์จากการทำงาน และสิ่งแวดล้อมทางสังคม เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอยู่ในตัวบุคคลแตกต่างกัน

การขับเคลื่อนการเป็นผู้นำในตนเอง (Shifting to Self-Leadership) เนื่องจากคนเราแตกต่างกัน มีสภาพแวดล้อมต่างกัน มีความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่ใช่ทุกคนที่มีความเป็นผู้นำในตนเองเหมือนกัน ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องฝึกฝนตนเองให้มีความเป็นผู้นำในตนเองก่อนแล้วจึงสามารถฝึกให้ผู้อื่นมีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยการเปลี่ยนแปลงผู้อื่นจากการพึ่งพาผู้อื่นเป็นการไม่ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ดังนั้นภาวะการเป็นผู้นำในตนเองสามารถเรียนรู้ได้จาก การเลียนแบบจากบุคคลอื่น (Initial Modeling) คือการเลียนแบบอย่างจากบุคคลอื่นในการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเอง เช่น ถ้าผู้บริหารทำงานอยู่ภายใต้ดูแลของผู้บังคับบัญชา ลูกน้องของผู้บริหารก็จะทำงานโดยขึ้นอยู่กับผู้บริหารคนนั้นด้วย ดังนี้แล้ว อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทได้ ถ้าแบบอย่างไม่เป็นผู้นำที่ดีในฐานะของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี โดยการแสดงให้เห็นถึง

การมีภาวะความเป็นผู้นำในตนเองแก่ลูกน้อง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ และการมีส่วนร่วมในการชี้นำแนวทาง (Guided Participation) คือ การกระทำของผู้นำเหนือผู้นำที่เกิดขึ้น เมื่อลูกน้องแสดงความเป็นผู้นำในตนเองออกมา และผู้นำเหนือผู้นำคอยแนะนำแนวทางที่ถูกต้องแก่ลูกน้อง เช่น อาจจะชี้นำแนวทางแก่ลูกน้องโดยการถามคำถาม โดยการถามคำถามให้ลูกน้องสามารถคิดและวิเคราะห์คำตอบได้ การพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Development of Self-Leadership) และต่อเนื่อง ผู้นำเหนือผู้นำจะคอยสนับสนุนชี้แนะแนวทาง และให้รางวัลเมื่อมีการฝึกความเป็นผู้นำของลูกน้องมากกว่าที่จะบอกอย่างตรงไปตรงมาหรือใช้คำสั่ง

ผู้บริหารที่กระตุ้นการเป็นผู้นำในตนเอง สถานการณ์ที่สำคัญหลากหลายสถานการณ์ในการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองของผู้ร่วมงานมีดังนี้

1. ความเป็นธรรมชาติของงาน (The Nature of the Task) ถ้าประเภทของงานนั้นต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการใช้การวิเคราะห์ความเฉลียวฉลาดให้สำเร็จ ถ้ามีความเป็นผู้นำในตนเองอย่างเด่นชัดก็จะมีผลสำคัญมาก ประเภทของงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ต้องการความเป็นผู้นำในตนเองสูงก็คือ งานที่ไม่ต้องมีคนคอยควบคุมดูแล งานเหล่านี้จะต้องมีความรับผิดชอบและใช้ความสามารถของตนเองสูง

2. ความยืดหยุ่นของเวลา (The Availability of Time) เป็นงานหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา เป็นสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจทันทีที่ไม่สามารถรอได้ เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือต้องตัดสินใจในกรณีที่หัวหน้าไม่อยู่

3. ความสำคัญของการพัฒนาของลูกน้อง (The Importance of Followers' Development) ช่วงระยะเวลาที่ ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องฝึกความเป็นผู้นำในตนเองของลูกน้อง โดยการให้คำแนะนำให้คำปรึกษา ชี้แนะวิธีที่ถูกต้องแก่ลูกน้องโดยที่ไม่เร่งรีบ

ในช่วงเวลาของการฝึกลูกน้องให้มีความเป็นผู้นำในตนเองนั้น ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะต้องยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากลูกน้องในบางครั้ง ซึ่งในระยะยาวแล้ว ลูกน้องจะสามารถเรียนรู้ได้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนจากการพึ่งผู้อื่นมาเป็นการพึ่งตนเอง (Shifting from Dependence to Independence) จะเป็นการพัฒนาของลูกน้องในระดับล่างขององค์การให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง การเป็นผู้นำในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ (Superleading Individuals, Teams, and Organization) ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นในการพัฒนาให้เกิดความเป็นผู้นำในตนเองในแต่ละบุคคลทุกคน ในทุกระดับชั้นและในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่ตัวบุคคล ทีมงาน และองค์การ หัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ การทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำในตนเอง แต่ก่อนที่จะทำให้อื่นเป็นผู้นำได้นั้น บุคคลที่เป็นผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำในตนเองก่อน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เป็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ (Manz & Sims, 1989, pp. 78-80)

ประการแรก กลยุทธ์ผู้นำในตนเองเพื่อการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Self Leadership Strategies for Effective Action) กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำในตนเอง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีการ ดังต่อไปนี้

1) ตั้งเป้าหมายให้กับตนเอง (Self-set Goals) การตั้งเป้าหมายให้กับตนเองนั้นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายที่มีความท้าทายว่าคืออะไร และสามารถทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ เช่น ตั้งใจว่าจะต้องทำยอดขายให้ได้ตามกำหนด หรือจะไม่ใช้เวลางานทำงานส่วนตัว เป็นต้น

2) การจัดบรรยากาศของการทำงานให้เอื้ออำนวย (Management of Cues) เป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดมีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อลดสิ่งทำให้เกิดความรำคาญใจในขณะที่ทำงาน เช่น การจัดสถานที่แบบสบาย ๆ ในระหว่างที่ทำงาน ลดเสียงดังที่ทำให้เสียสมาธิ หรือจัดตารางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3) การฝึกฝน (Rehearsal) ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ฝึกหัดคิดแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์งานที่ต้องรับผิดชอบอยู่เป็นประจำก่อนที่จะปฏิบัติงาน

4) การฝึกการเป็นคนช่างสังเกต (Self-Observation) การสังเกตจะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าอะไรที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงหรืออะไรที่ควรจะทำก่อนและหลัง การสังเกตทำให้บุคคลสามารถที่จะรู้สถานการณ์และประเมินค่าตนเองและการทำงานได้

5) การให้รางวัลกับตนเอง (Self-Rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ทำงานในสิ่งที่บุคคลผู้นั้นไม่ชอบทำ เพราะการให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จะเป็แรงกระตุ้นให้อยากทำงานนั้น ๆ อีกในอนาคต

6) การทบทวนตนเอง (Self Correcting Feedback) เป็นการตรวจสอบพิจารณาการกระทำของตนเองที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะความรู้สึกผิดหรือการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองจะนำไปสู่การสูญเสียความมั่นใจและความเคารพต่อตนเอง ทำให้เกิดความหดหู่และส่งผลต่อการทำงานต่อไป โดยการตั้งคำถาม ถึงการกระทำของตนเองว่า การกระทำหรือความคิดที่เกิดขึ้นนั้น เป็นไปเพื่อลงโทษตนเองหรือต้องการที่จะปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ประการที่สอง การให้รางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่เกิดจากการทำงาน (Use Natural Rewards) การให้รางวัลกับตนเอง หมายถึง การที่ตนเองได้ชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งรางวัลนั้นไม่ได้กล่าวถึงว่า คือ เงิน แต่หมายถึงการให้รางวัลกับตนเองด้วยการได้ทำในสิ่งที่ตนเอง

ชอบ เช่น การไปดูหนัง ฟังเพลง เป็นต้น ซอลเตอร์ (Salter cited in Manz & Sims, 1989, p. 96) ได้กล่าวไว้ว่า “โดยธรรมชาติของการทำงานนั้น มีการเปลี่ยนแปลงไปจึงทำให้คนต้องการงานที่ทำหายและมีความหมาย ดังนั้นการตั้งเป้าหมายและชื่นชมต่อผลงานของตนเองนั้นจึงทำให้เกิดการชื่นชมตนเองที่ได้ทำงานจนประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นแรงกระตุ้นทำให้คนอยากทำงานนั้นต่อ ๆ ไปอย่างมีประสิทธิภาพ” จึงเป็นการสร้างรางวัลอันเกิดจากงาน เช่น การขายตัวหนึ่งเป็นเวลานานจะเกิดความเบื่อหน่าย ผู้ปฏิบัติจึงต้องการหาสิ่งที่กระตุ้นที่ทำให้การทำงานน่าสนใจมากขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายว่าจะทำให้ลูกค้าจำนวนกี่คนที่ยิ้มให้กับเรา เป็นต้น หลังจาก ทั้งยังทำให้เกิดการผ่อนคลายหลังจากที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ หรือการไปพักผ่อนหลังจากทำงานสำเร็จ การให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จึงมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองได้ เพราะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความต้องการทำงาน

รางวัลที่เกิดจากการทำงานจนประสบผลสำเร็จนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ สืบเนื่องมาจากรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ เนื่องจากบุคคลผู้นั้นสามารถทำงานจนประสบความสำเร็จได้ และเราเป็นที่ยอมรับว่าสามารถทำงานจนประสบความสำเร็จในงานที่เราทำ รู้สึกว่าสามารถที่จะควบคุมตนเองได้ เพราะโดยธรรมชาติของคน ต้องการที่จะทำตามจุดมุ่งที่วางไว้ให้ได้ รู้สึกว่าไม่ถูกควบคุมและไม่ต้องรอฟังคำสั่งจากใคร บุคคลมักจะค้นหาโอกาสที่จะสามารถแสดงให้เห็นว่าตนเองก็มีความคิดสร้างสรรค์ รู้สึกว่าตนเองมีจุดมุ่งหมาย แม้ว่างานจะทำให้เราได้แสดงความสามารถ แต่สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งก็คือ การบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งความหวังไว้ได้อย่างภาคภูมิใจ

นอกจากนี้การสร้างความสุขในการทำงาน การสร้างความเป็นผู้นำในตนเองให้สำเร็จได้ จึงต้องสร้างความสุขในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้งานง่ายขึ้น และ การหาความรู้เพิ่มเติมจากการทำงาน ทั้งนี้และทั้งนั้น ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่ทำงานจะต้องเห็นความสำคัญของการทำงานให้สนุก

ประการที่สาม ส่งเสริมความคิดที่มีประสิทธิภาพ (Promote Effective Thinking and Feeling) เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบของความคิดของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำเช่นเดียวกับการพัฒนาพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำและความคิด ด้วยการจัดการความคิดด้วยแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด (Changing the Way We Think) การเปลี่ยนแปลงวิธีคิดเกิดขึ้นจากความเชื่อ (Beliefs) ประสบการณ์ (Imagined Experiences) และพูดกับตนเอง (Self-Talk) (Manz & Sims, 1989, pp. 109-113) 2) ความเชื่อ (Beliefs) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้วยว่า ถ้าเราเชื่ออย่างไรเราก็จะปฏิบัติเช่นนั้น เช่น หากคนมีความเชื่อว่าคนที่ได้ยินจะปฏิเสธเราก็จะทำให้เราไม่กล้าพูด เป็นต้น หากเรา

คิดในแง่บวกก็จะทำให้มีแรงใจการสร้างสรรค์งานต่าง ๆ ความเชื่อจะถูกเรียกว่า ประสิทธิภาพแห่งตัวคน (Self-Efficacy) อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง 3) ประสบการณ์ (Imagined Experiences) ประสบการณ์ในอดีตมีทั้งที่เราคิดว่าประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลว ดังนั้นจึงสามารถนำมาสู่การสร้างสรรค์และทำลายตัวเองได้ ขึ้นอยู่กับความคิดและมุมมองต่อประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในอดีตจึงส่งผลต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย 4) พูดกับตนเอง (Self-Talk) เป็นการตั้งข้อสังเกตต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีรูปแบบกับตนเองด้วยการสร้างรูปแบบเฉพาะกับตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ตนเองคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และ 5) การจัดการความคิดและอารมณ์ (Managing Thought Patterns and Emotional Intelligence) วิธีการคิดของบุคคลจะส่งผลต่อแนวทางการดำเนินชีวิต หากมุมมองนั้นเป็นไปในแง่ร้ายก็ส่งผลต่อการปฏิบัติตนด้วยเช่นกัน แต่บุคคลที่สามารถควบคุมและมีความฉลาดทางอารมณ์ได้ ทำให้ทำงานกับผู้อื่นได้ดี ดังที่ ริมโพซ์ (Rimpoche, n.d. cited in Manz & Sims, 1989, p. 115) กล่าวไว้ว่า “ปัญหาของเราไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ แต่ขึ้นอยู่กับทัศนคติที่มีต่อประสบการณ์นั้น” ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

การสร้างผู้อื่นให้เป็นผู้นำในตนเอง (Leading Others to Lead Themselves) การเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน ในอดีตพนักงานยังไม่มีความรู้ความสามารถเท่ากับปัจจุบันที่ พนักงานหรือเพื่อนร่วมงานจะได้รับการศึกษาสูงขึ้น พร้อมกับเข้าถึงแหล่งของข้อมูลได้มากขึ้น จึงพัฒนาความสามารถของตนเองได้มากขึ้น ผู้นำเหนือผู้นำจึงควรกระตุ้นและให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานด้วยการตั้งคำถาม ให้ลูกน้องตอบคำถามด้วยการแสดงความเป็นผู้นำในตนเองและด้วยวิธีการนำผู้อื่นให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ดังต่อไปนี้ (Manz & Sims, 1989, pp. 127-135)

- ให้ลดคำพูดที่เป็นคำสั่งแต่ให้ถามลูกน้อง (ผู้ร่วมงาน) ให้บอกวิธีการจัดการของเขาเอง
- ฟังให้มาก
- ให้ผู้ร่วมงานบอกเป้าหมายของตนเอง
- หากเกิดความผิดพลาด ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถบอกข้อผิดพลาดของตนเองได้

โดยปราศจากการลงโทษ

- ให้ผู้ร่วมงานคิดและพูดอย่างมีเหตุผล หลังจากที่ผ่านมาการวิเคราะห์ ว่า เหตุใดจึงตัดสินใจทำเช่นนั้น

- ให้ผู้ร่วมงานอธิบายว่า อะไรคือทางเลือกอื่นในการตัดสินใจ
- ให้ถามความรู้สึกต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- การยกเลิกการตัดสินใจของผู้ร่วมงานให้ทำเป็นอันดับสุดท้าย (หากต้องการให้ยกเลิก)

- ให้ผู้ร่วมงานสามารถแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพและความสามารถของตนเองในการทำงานตามเป้าหมายออกมา

- ให้ผู้ร่วมงานคิดหาวิธีการแก้ปัญหา

- กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

- กระตุ้นด้วยคำถามให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางในการทำให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

- ให้พูดสนับสนุนเมื่อผู้ร่วมงานแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การสร้างผู้นำจะต้องสร้างจากพนักงานที่อยู่ในทุกระดับขององค์กร ให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยสรุปการสร้างผู้นำโดยผู้นำเหนือผู้นำ สร้างให้เกิดพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ให้ผู้ตามมีสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการฝึกฝน และการส่งเสริมให้ได้แสดงความสามารถ และสนับสนุนให้ผู้ตามได้ปฏิบัติพฤติกรรมของผู้นำ

การนำบุคคลอื่นให้กลับมาเป็นผู้นำในตนเอง (Leading Individuals to Become Self-Leaders) การพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการเลียนแบบ ความเป็นผู้นำจะถูกเรียนรู้โดยผ่านการสังเกต การกระทำของคนอื่น การเลียนแบบ คือ พฤติกรรมที่สังเกตการกระทำของผู้อื่น ดังนั้นกระบวนการของการสร้างผู้นำจึงเกิดขึ้นได้จากการเลียนแบบเพราะว่าเราสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของต้นแบบ และการสังเกตคนอื่น หากทำในสิ่งที่ดีก็สามารถที่จะทำตามได้

การกระตุ้นให้เกิดการเลียนแบบจะทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของความเป็นผู้นำในตัวเองได้ รวมทั้งยังเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ของเลียนแบบนั้น และจากการเลียนแบบนั้น จะทำให้เกิดการเรียนรู้ต่อพนักงานในองค์กรผ่านทาง การฝึกฝน ได้ (Training) และผู้นำทีมเพื่อเป็นผู้นำในตนเอง (Leading Team to Self-Leadership) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก ถ้าผู้นำสามารถทำให้ทีมมีประสิทธิภาพได้ ก็จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน (Manz & Sims, 1989, pp. 169-184)

การจัดการเพื่อพัฒนาผู้นำเหนือผู้นำ ได้แก่

1. การจัดการการทำงานของทีมด้วยตนเอง (Self-Managing Teams in Action) การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจะต้องมีการดูแลหรือควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการตัดสินใจของกลุ่ม (Decision Making) ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาในด้านประสิทธิภาพของงาน และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

2. การจัดการการทำงานเป็นทีมในโรงงาน (Self-Managing Teams in a Manufacturing Operation) บุคลากรในกลุ่มจะมีอิสระในความคิด การตัดสินใจ และลงมือกระทำในสิ่งที่ตนเองคิดว่าดี นอกจากนั้นยังมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในเวลาประชุม ในกรณีที่มีปัญหาเฉพาะด้าน

ทางโรงงานจะเชิญที่ปรึกษาจากภายนอก หรือบุคลากรระดับสูงขององค์การมาทำงานร่วมกันกับกลุ่มนั้น โดยที่ปรึกษาหรือบุคลากรคนนั้นยังคงเปิดโอกาสให้บุคคลในทีมได้แสดงความสามารถ

3. การจัดการทางด้านการสื่อสารด้วยตนเอง (Self-Managing Communication) การสื่อสารระหว่างคนในกลุ่มมีความสำคัญมาก การแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลของการทำงานที่ดีและถูกต้อง จะทำให้งานออกมามีและไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน สืบเนื่องมาจากการสื่อสารของสมาชิกภายในกลุ่ม นอกจากการสื่อสารของสมาชิกในกลุ่มแล้ว การกล่าวคุยของชมเชยกันภายในกลุ่มก็เป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความต้องการที่เป็นที่ยอมรับเหมือนกัน โดยสนใจการทำงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงานและในกลุ่ม การกล่าวคุยของชมเชยกันเป็นการเพิ่มความสามัคคีกันในกลุ่ม การสื่อสารที่ไม่พอเพียงย่อมหมายถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่พอด้วย ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงานเพราะพนักงานจะมีข้อมูลที่ต้องใช้อย่างไม่พอเพียงต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในกลุ่มและในองค์การ

4. การนำตนเองของกลุ่ม (Leading Self-Managing Teams) ผู้ประสานงานที่เป็นผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถทำให้กลุ่มมีความเป็นผู้นำในตนเองได้ นอกจากนั้นยังสามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มประเมินค่าตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ภายในกลุ่มได้

วัฒนธรรมของผู้นำองค์การสู่การเป็นผู้นำในตนเอง (Leading Organizational Cultures to Self-Leadership) ในทุกองค์การมีวัฒนธรรมและหน้าที่ การทำงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการยากมากที่จะสร้างพนักงานให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง

การสร้างผู้นำเหนือผู้นำผ่านโครงสร้างขององค์การ (Create Superleadership through Organizational Structures) การใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การเพื่อลดการประสานงานจากส่วนกลางภายในองค์การ โดยการนำระบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ระบบ Oracle, SAP หรือ Enterprise Resource Planning (ERP) System โดยระบบเหล่านี้สามารถแจกจ่ายข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทไปยังบุคคลต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในด้านนั้น ๆ โดยตรงได้ เป็นการลดการทำงานกับบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องไปได้ การใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และระบบอินทราเน็ต (Intranet) ที่ใช้ภายในองค์การ เพื่อส่งผ่านข้อมูลจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งได้อย่างรวดเร็วที่ว่า ประโยชน์อีกข้อหนึ่งคือ สามารถลดหน่วยงานหรือบุคลากรที่ไม่จำเป็นในการจัดองค์การในแนวนราบ (The Idea of the Horizontal Organization) และ โครงสร้างขององค์การในปัจจุบัน ต้องการพนักงานที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง และให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ โดยไม่คำนึงว่า

บุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ใดภายในองค์กร นอกจากนี้ การใช้ระบบของทรัพยากรบุคคลมาสร้างผู้นำเหนือผู้นำ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม และประเมินค่าจากผลของการทำงานที่ได้รับ

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรผู้นำในตนเอง (Creating an Organizational Culture of Superleadership) วัฒนธรรมภายในองค์กรแสดงให้เห็นถึงลักษณะของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ แต่ละองค์กรจะมีค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและรูปแบบขององค์กรที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กรนั้น อันจะนำมาซึ่งทัศนคติภายในองค์กร แสดงให้เห็นถึงความหมาย จุดประสงค์ ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย สำหรับพนักงานวัฒนธรรมภายในองค์กรสามารถสนับสนุนหรือขัดขวางความก้าวหน้าขององค์กรได้ บุคลากรแต่ละคนจะต้องมีความเป็นผู้นำในตนเองและนี่คือสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาองค์กร ผู้นำเหนือผู้นำและวัฒนธรรม (Superleadership and Culture) วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ถ้าผู้นำในองค์กรมีความเป็นผู้นำเหนือผู้นำแล้ว ผู้นำจะสามารถสร้างโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ด้วย

วัฒนธรรมและผู้นำเหนือผู้นำที่เป็นมากกว่า CEO (Culture and Superleadership; More Than CEO) ทุกคนในบริษัทมีความสำคัญในการก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันทั้งสิ้น ไม่จำกัดเฉพาะแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพราะคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์กร เกิดจากการรวมตัวกันของวัฒนธรรมย่อยในองค์กรนั้น ๆ กลุ่มของวัฒนธรรมย่อยที่ดีจะเน้นการสร้างโอกาสให้มีความเป็นผู้นำในตนเองของบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรในรูปแบบใหม่

สิ่งท้าทายของผู้นำในศตวรรษที่ 21

สิ่งที่สำคัญไม่ใช่เรารู้อะไร แต่อยู่ที่เรารู้วิธีที่จะเรียนรู้ได้อย่างไร การเป็นผู้นำเหนือผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถเรียนรู้กันได้ ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะกับคนที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น อันดับแรก ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องสร้างความเป็นผู้นำในตนเองก่อนแล้วเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น สอนให้ผู้อื่นตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และรู้จักตั้งรางวัลให้กับตัวเองเมื่อพวกเขาบรรลุเป้าหมาย สอนให้รู้จักทำงานเป็นกลุ่มและสร้างวัฒนธรรมของการมีความเป็นผู้นำในตนเอง ผู้นำเหนือผู้นำสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับพนักงานได้มากขึ้น สิ่งนี้เป็นรากฐานในการยกระดับความสามารถของพนักงานเอง

ความหลากหลายของข้อมูลก่อให้เกิดโอกาสต่อการฝึกฝนความเป็นผู้นำในตนเอง ในยุคของข้อมูลข่าวสารนี้ทำให้คนสามารถทำงานได้จากที่ต่าง ๆ ทั่วโลก โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่ทำงานเดียวกัน ตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรจะสามารถกระทำผ่านข้อมูลเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรทำงานกันได้ง่ายขึ้น รายละเอียดการทำงานจะถูกแจกจ่ายไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังจะเห็นได้ว่าผู้นำแห่งอนาคตไม่เพียงแต่ตนเองมีภาวะผู้นำที่ดีเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในตนเอง และได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวตนออกมา เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ เมื่อผู้นำเหนือผู้นำมีความเป็นผู้นำเหนือตนเองแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถสอนสนับสนุน เอื้ออำนวยให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำในตนเองได้ หลังจากนั้น ผู้ตามก็จะสามารถกลายเป็นผู้ตามที่ดี (Superfollower) นั่นเอง นั่นคือผู้นำเหนือผู้นำต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) การบริหารให้กับทีมงาน อันเป็นฐานคิดหลักที่สำคัญ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงศักยภาพของคนในองค์การ การให้ความเชื่อมั่นต่อทีมงาน หรือการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

แนวคิดการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเหนือผู้นำสถานศึกษา

การศึกษาศักยภาพของผู้นำเหนือผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามกลายกลายมาเป็นผู้นำได้ด้วยตนเอง จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์การ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของศักยภาพ (Potential) ไว้มากมาย ดังเช่น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2528, หน้า 780) ได้ให้ความหมายของศักยภาพ หมายถึง ภาวะแฝง อำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจพัฒนาหรือทำให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้

เขวาลักษณ์ ศิริสุวรรณ (2539, หน้า 7) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง พลังความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งสามารถจะนำมาใช้เพื่อดำเนินการหรือประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งภายในขอบเขตได้เป็นผลสำเร็จ ศักยภาพเป็นพลังที่มีลักษณะ ไม่ตายตัว สามารถทำให้มีมากหรือแข็งแรงขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำมาใช้ ดังนั้นศักยภาพจึงสามารถพัฒนาได้

กำพล ชูรัตน์ (2538, หน้า 25) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะแสดงความสามารถภายในที่มีอยู่ให้ปรากฏเมื่อมีโอกาที่จะกระทำได้

สุรวัธ วลัยขุพุกษ์ (2543, หน้า 27) กล่าวว่า ศักยภาพ คือ ความพร้อมของสิ่งต่าง ๆ ที่จะแสดงอำนาจความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้เกิดการพัฒนาและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

เพ็ญจันทร์ หงส์ดำเนิน (2544, หน้า 8) กล่าวว่า ศักยภาพของมนุษย์ คือ พลังงานที่สะสมอยู่ภายในร่างกายของมนุษย์ เป็นพลังงานที่มีอยู่ทั้งในร่างกายและจิตใจ และศักยภาพของมนุษย์เกิดจากจิตใจของมนุษย์ที่ได้รับสิ่งเร้า กระตุ้นให้มนุษย์เกิดการแสวงหาเป็นผลให้เกิดการเรียนรู้และนำความสามารถที่เกิดจากการเรียนรู้นั้นแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ศักยภาพของบุคคล คือ พลัง หรือความสามารถที่อยู่ภายในบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามต้องการ

องค์ประกอบของศักยภาพของบุคคล

ศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ (โยธิน สรรเสริญคุณ, 2539, หน้า 4-5) ดังนี้

1. ระดับสติปัญญา คือ การใช้ความคิดในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม
2. ความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่คิดริเริ่มและหาหนทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลดีที่สุด
3. ความเป็นผู้ใหญ่ คือ การมีสุขภาพจิตและอารมณ์ปกติ สมบูรณ์ มีความเหมาะสมที่จะรับผิดชอบสูงขึ้น
4. ความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดัน คือ ความสามารถปฏิบัติงานที่มีอุปสรรคต่าง ๆ และก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจที่แน่นอน เต็มภาคในบางสถานการณ์ที่ต้องใช้การตัดสินใจที่รีบด่วน
6. การใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสม ความสามารถในการใช้เหตุผลในการพิจารณาเรื่องราวหรือปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน
7. ความสำนึกในเรื่องธุรกิจ มีความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจหรือความคิดอย่างนักธุรกิจ เช่น การทำงานที่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายและกำไร
8. บุคลิกภาพและการวางตัวทั้งภายในและภายนอกองค์การ คือ การเข้าสังคม การมีสัมพันธภาพ การวางตัวที่เหมาะสม
9. ความสามารถในการจัดระบบ คือ การควบคุมและการวางแผนงาน
10. ทักษะติดต่อองค์การ/ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การมีแนวคิดในทางที่ดีและเหมาะสมต่อองค์การ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาศักยภาพ ของบุคคล ซึ่ง เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1989, p. 16) ได้เสนอในรูปแบบของสมการไว้ ดังนี้

ความรู้	X ทักษะ	=	ความสามารถ
ทัศนคติ	X สถานการณ์	=	แรงจูงใจ
ความสามารถ	X แรงจูงใจ	=	ศักยภาพในการปฏิบัติงานของมนุษย์
การปฏิบัติงานของมนุษย์	X ทรัพยากร	=	ผลผลิตขององค์การ

ดันแฮม (Dunham, 1984, p. 225) กล่าวว่า ศักยภาพในการปฏิบัติงานเป็นฟังก์ชันที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความสามารถ กล่าวคือ

ศักยภาพในการปฏิบัติงาน = ฟังก์ชัน (แรงจูงใจ X ความสามารถ)

เบนตัน และ ฮอลโลเรน (Benton & Halloran, 1991, p. 68) ได้แสดงสมการของการปฏิบัติงานของมนุษย์ไว้ ดังนี้

การปฏิบัติงาน = ความสัมพันธ์ (ความสามารถ X แรงจูงใจ)

จากสมการดังกล่าวสามารถสรุปองค์ประกอบของศักยภาพในการปฏิบัติงานของมนุษย์ประกอบด้วย ได้ดังนี้

ศักยภาพในการปฏิบัติงาน = ความรู้ X ทักษะ X แรงจูงใจ

การวัดศักยภาพของผู้นำเหนือผู้นำ

วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ประเมินศักยภาพของผู้นำในองค์กร โดยทั่วไปมี 3 วิธีดังนี้ (คณัย เทียนพูน, 2537, หน้า 10)

1. ใช้แบบทดสอบมาตรฐาน วิธีการนี้เป็นการใช้เครื่องมือมาตรฐานเข้ามาช่วยในการประเมิน โดยการตั้งแบบทดสอบจากต่างประเทศ ซึ่งวิธีการนี้ควรระวังในเรื่องของภาษาและวัฒนธรรม

2. พัฒนาเครื่องมือขึ้นมาเอง หากหน่วยงานมีความพร้อมก็สามารถสร้างขึ้นในองค์กรเอง ซึ่งวิธีการพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาลักษณะหรือองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ ซึ่งอาจจะกำหนดลักษณะหรือองค์ประกอบศักยภาพที่หน่วยงานต้องการ หรือศึกษาจากตำราเกี่ยวกับการสอบวัดในเรื่องศักยภาพ

2.2 กำหนดลักษณะของแบบประเมินศักยภาพ โดยมีองค์ประกอบตามที่ได้ศึกษากำหนดผู้ที่จะทำการประเมิน กลุ่มที่จะประเมิน วิธีการประเมิน การสรุปการประเมิน

2.3 ทดลองใช้แบบประเมินเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในขั้นตอนนี้จะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ด้วย

3. จัดทำในรูปของคณะกรรมการ สำหรับวิธีการนี้ หากเห็นว่าวิธีที่ 1 และวิธีที่ 2 เป็นวิธีการที่ยากและต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านนั้น ดังนั้นอาจจะใช้วิธีนี้ คือตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะใช้พิจารณาศักยภาพ ซึ่งอาจตั้งไว้กว้าง ๆ เป็นแนวทาง

ดังนั้นเห็นได้ว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จึงเป็นแนวทางหรือกลยุทธ์ที่พึงหรือพัฒนาศักยภาพ

ที่มีอยู่ในตัวตนของผู้ตามให้มีพลังความสามารถเกิดขึ้น ซึ่งต้องมียอดประกอบ ของความรู้ในการจัดการสมัยใหม่ ทักษะในการจัดการ และแรงจูงใจที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนให้ผู้นำเหนือผู้นำในตนเอง ไม่เพียงแต่ศักยภาพของบุคคลเท่านั้น ในองค์การจะต้องมีการพัฒนาองค์การควบคู่ไป ซึ่งเรียกกันว่า “การสร้างทีมงานอย่างมีส่วนร่วม”

การศึกษารูปแบบและการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

วิธีวิทยาที่ใช้ในการวิจัยเป็นพัฒนารูปแบบ และการใช้เทคนิคเดลฟายในการหาฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับคำว่า “รูปแบบ” หรือ “โมเดล” (Model) สามารถนำมาใช้ในความหมายต่าง ๆ กัน (English & English, 1985, p. 326 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537, หน้า 40-41) ดังนี้

- 1) แบบจำลองของจริง
- 2) ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง
- 3) รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์ และหลักการของระบบ และ
- 4) แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในระบบ

เมื่อพิจารณารูปแบบ/โมเดล ตามความหมายดังกล่าว เทียบกับคำว่า ทฤษฎี จะเห็นว่า รูปแบบ/โมเดลในความหมายที่ 1 และ 2 มิได้มีความหมายในทฤษฎีเป็นเพียงการจำลอง หรือ การลอกเลียนแบบให้เหมือนกับของจริง แต่สำหรับความหมายที่ 3 มีความหมายเทียบเคียงได้กับคำว่า ทฤษฎี ส่วนความหมายที่ 4 รูปแบบ/โมเดล เป็นแบบแผนอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายแบบจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า เป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติการนั่นเอง โดยที่องค์ประกอบเพื่อการสร้างรูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) ในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เป็นการศึกษาแบบเชิงคุณลักษณะ ที่ใช้อธิบายด้วยภาษาที่เป็นแนวความคิด (Concept) และประกอบกันเป็นรูปแบบเชิงระบบ (A System Model) ที่มีโครงสร้างแบบองค์การ (Organization Structure)

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบหรือโมเดล (Model) ได้เข้ามามีบทบาทในงานวิจัย ซึ่งมักใช้คำว่า รูปแบบแบบจำลอง ด้นแบบ แบบแผน วงจร ตัวแบบ เป็นต้น สำหรับความหมายของรูปแบบ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

คีฟส์ (Keeves, 1997, p. 559) กล่าวถึงรูปแบบว่าหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

ตามแนวคิดของ เกทเซล และกูบา (Getzels & Guba, 1957) ได้เสนอหลักการที่สำคัญ 3 ประการของรูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวคิดซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดตามมาได้อีกด้วย

2. ในโครงสร้างของแนวคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปขององค์การได้ ซึ่งหมายถึงแนวคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบ ได้อีกด้วย

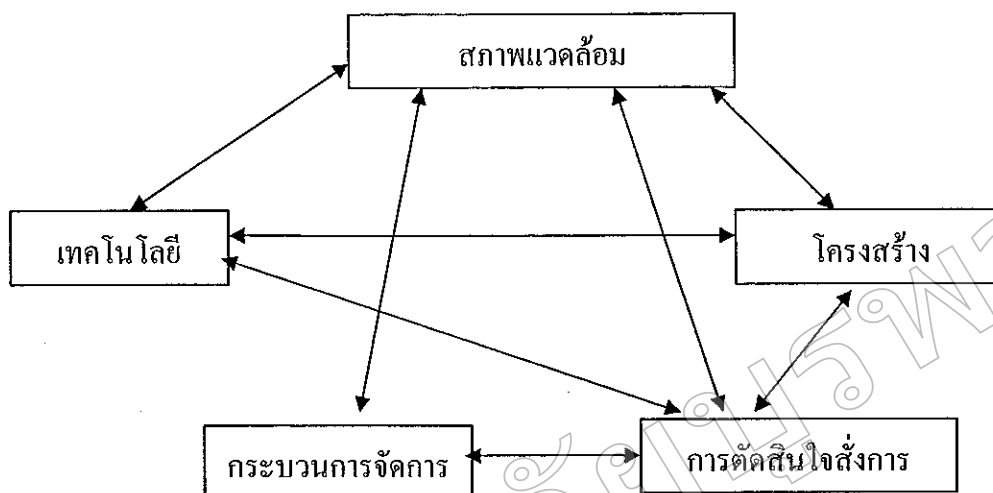
3. รูปแบบที่เกิดขึ้นจะต้องยึดหลักการและอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

จากความหมายของรูปแบบดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง คำโครงของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยแสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารนั้นและสร้างผู้อื่นให้เป็นผู้นำ จำเป็นต้องมีรูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาที่เหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเหนือผู้นำ ที่ก่อเกิดขึ้นมาในปัจจุบัน พบว่ามีทั้งการพัฒนาในระบบการจัดการศึกษาปกติและการจัดการศึกษาทั่วไป เช่น การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และในหลักสูตรบัณฑิตศึกษา นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตามให้เป็นผู้นำเหนือผู้นำ ดังที่เรียกขานกันว่า “การฝึกลูกน้องให้เก่ง” ในระบบของการจัดการอบรมหลักสูตรพิเศษเป็นการเฉพาะ เช่น การอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร การอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร เพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหารเป็นต้น ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ด้วยหลักการ กฎเกณฑ์ และรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีคุณภาพ

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ โดยรูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของบราวน์และโมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980) สามารถนำเสนอ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (System/ Contingency Model) ของบราวน์ และ โมเบอร์ก

ในแนวคิด หลักการของ เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba, n.d. อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพินาย, 2539, หน้า 30-31) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบหลัก คือ

1. สถาบัน (Institution) ซึ่ง เกทเซลส์ และ กูบา ได้กล่าวถึงมีคนให้นิยามของคำนี้มากมาย แต่อย่างไรก็ตามความหมายต่าง ๆ นี้ จะชี้หรือแสดงให้เห็นถึง “ระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัตินั้นมาใช้โดยสม่ำเสมอ” เช่น การปกครอง การศึกษา การจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ กล่าวได้ว่าเป็นการจัดระบบสังคมเข้าอยู่ในรูปของสถาบัน และ หน่วยย่อยของสถาบัน ที่แบ่งออกไปเป็นบทบาทและความมุ่งหวัง ซึ่งแสดงถึงความเกี่ยวพันระหว่างบทบาทและบุคลิภาพของบุคคลในอาชีพต่าง ๆ บทบาทหมายถึงลักษณะที่แปรเปลี่ยนของตำแหน่งหน้าที่และสถานสภาพภายใต้สถาบัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท (Actor) นั้น ส่วนของความมุ่งหวัง เกทเซลส์ และ กูบา อธิบายว่าบทบาทจะถูกผูกมัดด้วย กฎเกณฑ์ มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันซึ่งผูกมัดเหล่านี้เอง คือสิ่งที่สถาบันคาดหวังหรือมุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท ฉะนั้นบทบาทที่สมบูรณ์นอกจากจะมีขอบเขตการแสดงหรือมาตรฐานที่แน่นอนของตนเองแล้ว ควรจะได้มีการกำหนดถึงความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบันเดียวกันอีกด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ที่ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นให้เป็นไปโดยสะดวก โดยการกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรหรือสถาบัน บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ฮูเซนและโพสเทลวิท (Husen & Postlewaite, 1994, p. 386) ได้กล่าวว่ารูปแบบที่มีประโยชน์และอยู่ในขอบข่ายการวิจัย มีคุณลักษณะดังนี้ คือ

1. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายของผลที่จะเกิดภายหลังได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้
2. โครงสร้างรูปแบบ ควรจะแสดงให้เห็นถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องศึกษา รูปแบบนี้สามารถใช้ได้ทั้งในเชิงทำนายและอธิบาย
3. รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษา ได้มากขึ้น
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่า ความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี สหสัมพันธ์และการถดถอยนำจํานํามาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ เพราะว่าอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นสหสัมพันธ์และการถดถอยสามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบได้

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ คือสิ่งที่ได้แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ โดยองค์ประกอบของรูปแบบจะเปลี่ยนไปตามตัวแปรที่ต้องการศึกษาและเกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของประชากรที่ผู้สนใจดำเนินการ โดยรูปแบบจะมีทั้งรูปแบบเชิงอุปมา เิงภาษา เิงแบบแผน เิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงเหตุผล สำหรับคุณลักษณะของรูปแบบนั้นควรมีลักษณะที่นำไปสู่การทำนายผลความเป็นเหตุเป็นผล ให้คำอธิบายและช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ มีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างและตรวจสอบได้ ส่วนการทดสอบรูปแบบถือเป็นความจำเป็นที่ต้องกระทำด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณลักษณะ โดยที่การตรวจสอบเชิงคุณลักษณะ ควรใช้ผู้เชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะสาขานั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งผลจากการทดสอบหรือการตรวจสอบนี้จะนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ การปรับปรุงหรือการพัฒนา รูปแบบเดิม โดยในขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นสร้างรูปแบบเบื้องต้น ขั้นทดสอบรูปแบบ และขั้นพัฒนา รูปแบบที่สมบูรณ์

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique)

เดลฟาย เป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้น โดยนักคิดนักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand

Corporation) คือ เฮลเมอร์ (Helmer) เดลเคย์ (Dalkey) และ เรสเซอร์ (Rescher) เมื่อประมาณกว่าสองศตวรรษมาแล้ว ในปัจจุบันเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่ได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบจะทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และด้านอื่น ๆ นอกจากเดลฟายจะเป็นเทคนิคการวิจัยและการคาดการณ์อนาคตแล้ว เดลฟายยังเป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกัน โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brain Storming) หรือการประชุมกลุ่มแบบอื่น ๆ

เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยผู้ที่ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจปัญหาของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ที่ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งยังประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ แต่ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย คำว่า “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารอันศักดิ์สิทธิ์ สมัยกรีกโบราณซึ่งประชาชนนิยมไปขอคำทำนายอนาคต หรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย จึงเป็นเทคนิคการทำนายเหตุการณ์ หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ว่าข้อสรุปที่เป็นแนวคิด หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือความเป็นไปได้ในอนาคตข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ใช้ประกอบในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงวิชาการและการบริหาร

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายมักถูกนำมาใช้ เมื่อผู้ศึกษาต้องการทราบความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้เชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น อีกนัยหนึ่งการวิจัยแบบนี้เป็นการระดมความคิดเห็น โดยผู้ที่มีข้อคิดไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน ดังนั้นจึงสามารถป้องกันมิให้ผู้หนึ่งมีอิทธิพลครอบงำการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อคิดเห็นสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริงและเหตุผลอย่างเต็มที่เนื่องจาก

1. ผู้เข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัยไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ทราบว่ามีผู้อื่นมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นที่ศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้เชี่ยวชาญทุกคน

จะตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยจะกำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในเวลาใกล้เคียงกัน

2. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัย จะต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้ทุกขั้นตอน ซึ่งอาจมี 2-4 รอบ ทั้งนี้โดยการสอบถามครั้งแรกจะเป็นคำถามปลายเปิด ส่วนคำถามรอบต่อ ๆ ไปจะอยู่ในลักษณะมาตราประมาณค่า ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอน มีโอกาสกลั่นกรองคำตอบของตนอย่างละเอียดรอบคอบ จนกระทั่งมีความมั่นใจในคำตอบ และสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 59-60)

ปัจจัยอะไรที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ เวลา ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจึงเสร็จ อย่างไรก็ตามอาจใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนกลับมาช้าหรือเร็วเพียงใด

ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้ทำการวิจัยควรคำนึงถึง

1. ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง ไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อได้ง่าย
2. ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ และมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมสละเวลาอีกด้วย
3. จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มและประเด็นที่ศึกษาเป็นสำคัญ หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogenous Group) อาจต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวนมาก อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของแมคมิลแลน (Macmillan, 1971) พบว่า หากจำนวนผู้เข้าร่วม โครงการวิจัยมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20 - .70	.50
5-9	.70 - .58	.12
9-13	.58 - .54	.04
13-17	.54 - .50	.04
17-21	.50 - .48	.02
21-25	.48 - .46	.02
25-29	.46 - .44	.02

แบบสอบถาม ควรเขียนให้ชัดเจน สละสลวย อ่านง่ายและเข้าใจ นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้

ผู้ทำวิจัย ต้องมีความละเอียดรอบคอบ ในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างสม่ำเสมอทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียงแม้ว่าในข้อนั้น ๆ จะมีบางคนไม่ตอบก็ตาม ทั้งยังควรมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างดีในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยแบบเดลฟายด้วย

กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย เริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อร่วมตอบแบบสอบถามและเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3-4 รอบ โดยปกติแล้วนิยมใช้แบบสอบถามเพียง 2-3 รอบ โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ประกอบ หากพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก กล่าวคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบมาก อาจยุติกระบวนการวิจัยลงได้ และจากการวิจัยที่ได้ทำการวิจัยจำนวนมากได้จัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่สี่ไป ทั้งนี้เพราะเท่าที่ผ่านมามีความแตกต่างกันน้อยมากกับความคิดเห็นในรอบที่สาม และข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมก็ไม่ขัดแย้งกับความพยายามในการดำเนินการจัดทำ

เดลฟายรูปแบบเดิมมีลักษณะเฉพาะ ต่อมาภายหลังก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ้าง แต่หลักการและระเบียบวิธีการใหญ่ ๆ ยังคงเหมือนเดิม คือ การศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ โดยขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดการณ์ว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์แต่ละอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อใด หรือทำการคาดการณ์ว่าภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น อีก 20 ปีข้างหน้า จะมีเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดที่จะเกิดขึ้นบ้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้วก็ป้อนผลการวิเคราะห์ ซึ่งปกติจะอยู่ในรูปของสถิติง่าย ๆ กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญ แต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับกลุ่มตนเอง แล้วทำการคาดการณ์หรือตอบตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นอีกครั้ง ผู้วิจัยก็นำคำตอบไปวิเคราะห์ใหม่ แล้วอาจป้อนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง โดยปกติกระบวนการทำซ้ำ (Iterative Process) แบบนี้จะดำเนินต่อไปราว ๆ สองหรือสามรอบหรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำ ดังกล่าวก็เพื่อที่จะกรอง (Refine) ความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง

สรุปขั้นตอนใหญ่ของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณ

ตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปจนอาจถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลา และงบประมาณ

2. กำหนดประเด็นแนวโน้มนำและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3. ทำเคลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ (ตัวต่อตัวหรือโดยการโทรศัพท์) หรือทำการประชุมทางไกล (Tele-Conferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์

4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง

5. ทำเคลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Mean) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม เปรียบด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

6. ทำเคลฟายรอบที่ สาม สี่.....

7. สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มนำที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้ว อภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545, หน้า 8-9)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัด กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

วิเชียร ชิวพินาย (2539) ได้ศึกษาการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการบริหาร 14 ประการ ดังนี้

- 1) อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย
- 2) เป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังเสียงของผู้ร่วมงาน
- 3) เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน
- 4) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน

5) มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน 6) นำความคิดเห็นของ
ผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ 7) การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดย
ความเห็นของผู้ร่วมงาน 8) รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/
โครงการ 9) เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 10) ความรู้ความสามารถในการ
กำหนดนโยบาย แผนงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ 11) อำนาจความสะดวกให้แก่บุคลากร ในการ
ดำเนินกิจกรรม 12) มีนโยบายชัดเจน 13) วางแผนใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ 14) เป็นผู้ที่มีมนุษย
สัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคนไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดเห็นของ
ตนเองเป็นใหญ่

บุรพาทิส พลอยสุวรรณ (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหาร
โรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและได้ผลกระบวนการพัฒนาการ
บริหาร ซึ่งสรุปแบ่งการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการ ที่
จำเป็น เป็นการศึกษาค้นคว้าความต้องการที่จำเป็นขององค์การพัฒนากุศลที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึง
ความจำเป็นที่มีการพัฒนา 2) ขั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมในเชิง
แผนการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดขอบข่าย
เนื้อหาและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเทคนิคการพัฒนา และการกำหนดและพัฒนาคือ 3) ขั้น
การดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาในขั้นการลงมือปฏิบัติการตามแนวทางที่
กำหนดไว้ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา โดยเป็นการประเมินการดำเนินงานพัฒนา รวมทั้งการ
ติดตามผล อันมีแนวทางประเมินหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของการประเมิน

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
อาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของ Reddin ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 มิติ
คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน
อาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่า แบบที่มีประสิทธิผลสูงน้อย
ผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำแบบยิกระบบระเบียบ ผู้บริหาร โรงเรียน
อาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งประสิทธิผลมากกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

ชลธิ์ หาญเบญจพงศ์ และ คณะ (2541) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนากำลังคนระหว่าง
ประจำการ ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของแต่ละหน่วยงานเน้นไปตาม
สภาพแวดล้อมตามความต้องการขององค์การ แต่สิ่งที่จะต้องมีการต้องมียุทธวิธีที่คล้ายคลึงกันคือ
ผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์และตระหนักว่าคนเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะทำให้องค์การก้าว
ต่อไปข้างหน้า โดยเฉพาะผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในลักษณะมีอาชีพ มีการกำหนด
ปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ชัดเจน เพื่อเป็นตัวบังคับซึ่งถึงความหมายที่พึง

ประสงค์เกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือภารกิจหลัก มีหน่วยงานหรือทีมงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคนที่ชัดเจน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่การพัฒนาคนที่จะทำให้เกิดผลกระทบในแง่ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร สร้างโอกาสการมีส่วนร่วมให้กับบุคคลทุกคนในองค์กรที่จะพัฒนาองค์กรไปข้างหน้า การประเมินผลเน้นลักษณะของการประเมินผลจากการปฏิบัติงานโดยตรง และมีการสร้างขวัญและแรงจูงใจ โดยยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล

รัตติกรณ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษา ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าถึงได้ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงจังต่อความเชื่อนั้น เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ส่วนความสามารถเชิงบริหารจัดการมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน

ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กีนาวงศ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ด้วยการวิเคราะห์เอกสารและการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนา

ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการอบรม 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3) การให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการศึกษาแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน 4) นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริง และ 5) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่

วิฑูล แจ่มกลิ้ง (2547) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมที่ควรเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 35 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน พบว่า ทุกข้อมีความสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุดในแต่ละด้านย่อย ๆ ทุก ๆ ด้าน ได้แก่ การปรับตัวต่อสถานการณ์ การกำหนดทิศทาง การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง การกล้าเปลี่ยนแปลง องค์กรและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ ผู้บริหารควรจะมี ความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน และผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน พฤติกรรมผู้นำที่ควรเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน พบว่า ทุกข้อมีความสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุดในแต่ละด้านย่อยทุก ๆ ด้าน และภายในข้อย่อย ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธภาพกับครู บุคลากรและนักเรียน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล การทำให้คนรู้สึกทำงานมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเอง การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และผู้บริหารควรจะมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร

สุจิตา ศิเป็นธรรม (2547) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ร้อยละ 48.50 มีคุณลักษณะส่วนตัวด้านวุฒิการศึกษา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี สำหรับด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ร้อยละ 82.63 มีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและจากการศึกษาดูงาน มีคุณลักษณะทางการ

บริหารด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ทั้งรายด้านและโดยรวม ยกเว้นข้อ การวางแผนอนาคตที่ชัดเจนไว้ในใจว่า โรงเรียนแห่งนี้ควรจะเป็นเช่นไรของด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับคุณลักษณะทางการบริหารด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีค่าอยู่ในระดับมากทั้งรายข้อ รายด้านและโดยรวม มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูอยู่ในระดับมาก ทั้งรายข้อ รายด้านและโดยรวม

งานวิจัยต่างประเทศ

ล็อกกี โซว์ ชารี และ แลทแฮม (Lockee, Shaw, Saari & Latham, 1981) ได้ศึกษาถึงผลของความสามารถในตนเอง การตั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ในการทำงานต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ความสามารถของบุคคล ประสิทธิภาพการกระทำในอดีต และความเชื่อความสามารถในตนเองเป็นตัวทำนายต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพบว่าความสามารถของบุคคล ความสามารถในตนเอง เป้าหมายและกลวิธีในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ส่วนความสามารถในตนเอง เป้าหมายและกลวิธีในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิภาพการกระทำในอดีตมากกว่าการกระทำในอนาคต แต่ยังคงเป็นตัวทำนายการกระทำที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ การมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเองสำหรับงานในระดับกลางถึงยากมาก เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดต่อการกระทำในอนาคต พบว่า ระดับความคาดหวังในกลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการกระทำในกลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางถึงเป้าหมายในระดับสูงนี้ จะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับการกระทำมากกว่ากลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายแบบง่าย ๆ หรือเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้

ทิจิ และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1989) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชื่นนำให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมาย อย่างมีคุณค่า 5) เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และ 7) เป็นผู้ที่มีทัศนภาพ

กูเนอท และ เลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ศึกษาถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจ เพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของ

หน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

โรเบิร์ต (Robert, 1991) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำในการปฏิรูปโรงเรียนของศึกษานิเทศ โดยทำการศึกษาใน 3 ประเด็น ได้แก่ ด้านคุณภาพของการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก และการวัด ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ผลการศึกษา พบว่า ในประเด็นด้านคุณภาพของการวางแผนงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า หน้าที่ของพวกเขา คือ การเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาแผนการเรียนการสอน และการจัดทำหลักสูตร ส่วนในประเด็นที่สอง กลุ่มตัวอย่างเชื่อว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุด คือ การจัดตั้งระบบสนับสนุนที่เข้มแข็งแก่โรงเรียนโดยการสร้างภาวะผู้นำในด้านการเรียนการสอน และในประเด็นที่สาม ได้แก่ การวัดผลสัมฤทธิ์และความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้นั้น กลุ่มตัวอย่างเน้นถึงความจำเป็นในการบริหารระบบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเอื้ออำนวยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลนักเรียน และความสามารถของโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญนอกเหนือจากนั้น คือ ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ในการสร้างค่านิยม ความเชื่อ ที่น่าจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่อยู่ด้วย

ออร์ทิซ (Ortiz, 1991) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษานิเทศพื้นที่การศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเขตเมือง โดยมุ่งศึกษา 4 องค์ประกอบ ที่ทำให้งานของศึกษานิเทศพื้นที่การศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนเขตเมือง แตกต่างจากกลุ่มโรงเรียนในเขตอื่น พบว่า ความสำเร็จของศึกษานิเทศขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ถึงความสำคัญ ต่อ 1) ขนาดที่ใหญ่และมีความแตกต่างหลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา 2) การจัดสรรทรัพยากร 3) การจัดองค์ประกอบของคณะกรรมการ โรงเรียน 4) ลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกันของชุมชน และผู้ทำการศึกษาวิจัยได้ระบุว่า ปัจจัยพื้นฐานของภาวะผู้นำของศึกษานิเทศพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) การสมดุลงบประมาณ 2) การจัดสรรสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนตามความจำเป็น 3) การจ้างครูเพิ่มและสมาชิกของคณะทำงานที่สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลายกัน 4) สนับสนุนการพัฒนาทีมงาน 5) มีการตั้งเป้าหมายผลสำเร็จของนักเรียน 6) กำหนดภาพลักษณ์ของเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากร 7) ประสานความร่วมมือในการทำแผนปฏิบัติงานร่วมกัน 8) ให้ความสำคัญทั้งในด้านการบริหาร และงานของโรงเรียน 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศึกษานิเทศ และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

บูน (Boone, 1992) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของ

การศึกษา และตระหนักความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งสี่นั้น จะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้ว ศึกษานิเทศก์แต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่ และครู ในขณะเดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติหรือเชิงการบริหารจัดการได้อย่างน่าชื่นชม

เมอร์ฟี (Murphy, 1994) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสำนักงานกลางด้านการศึกษาคือของการปฏิรูปโครงสร้างนักเรียน ผลการวิจัย พบว่า บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของศึกษานิเทศก์มี 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาชุมชน 2) การให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ และ 3) ความมุ่งมั่นต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษารัฐเคนตักกี

เทรซี่ (Tracy, 1994) การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับการศึกษานิเทศก์พื้นที่การศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ศึกษานิเทศก์และประธานกรรมการบริหารของบริษัทนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีลักษณะ มุ่งงาน และมองตัวอย่างในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่า ผู้ตอบสนอง อย่างไรก็ตามศึกษานิเทศก์นั้นจะได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่า และมีความจำเป็นต้องยืดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า ผู้วิจัยได้อธิบายผลว่า ศึกษานิเทศก์และประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจ จากคณะกรรมการบริหารเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไม่เห็นด้วยว่า ลักษณะภาวะผู้นำของตนจะให้แทนกันได้ โดยผู้ทำการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อศึกษานิเทศก์ ว่า 1) ควรใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์กรของตน 2) อาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและใช้แนวทางการดำเนินที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ใช้บทบาทของผู้นำในการสอนให้เป็นประโยชน์ 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับแนวคิด ความเป็นมาของการศึกษาอาชีวศึกษา แนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

ยุคใหม่ในทศวรรษหน้า แนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร แนวคิดการพัฒนาศักยภาพของผู้นำเหนือผู้นำ ดังจะเห็นได้ว่า พัฒนาการของการบริหารภาวะผู้นำ จากเดิมที่เป็นผู้นำแบบเชิงอำนาจ และเชิงมนุษยสัมพันธ์ ได้พัฒนามาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโลกยุคของการแข่งขันทุนนิยม โลกาภิวัตน์ ที่ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้เน้นการทำงานแบบทีมงาน และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนามาเป็นภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ที่เก่งทั้งทีม จึงเป็นการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ทางการบริหารของผู้นำ โดยที่โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนต้องมีการปรับตัวให้ทันกับโลกยุคใหม่ ดังนั้น ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงเป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น โดยผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือสมาชิกในองค์การได้พบกับความสามารถของตน และใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นผู้นำให้คนอื่นมีความเป็นผู้นำด้วยตนเอง แม้ว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะได้รับการกล่าวถึงอยู่ในระยะหลัง ๆ แต่ผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะใช้แนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง การสนทนากลุ่ม ตลอดจนการทดลองใช้รูปแบบดังกล่าวในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้