



บทบาทภาวะผู้นำการจัดการศึกษาแห่งอนาคตในโลกการเปลี่ยนแปลง

Leadership Role in Future Education Management

in the Changing World

พระครูประโชติธรรมมารักษ์ (ฐานิสฺสโร)^๑

พระครูสุนทรธัญรักษ์^๒

บทคัดย่อ

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความคิดของการศึกษาภาวะผู้นำในโลกการเปลี่ยนแปลงที่ยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ และคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน เนื่องจากโลกได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็วจนองค์กรต่างๆ ไม่สามารถจะปรับแผนการบริหารจัดการได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จนนำไปสู่ภาวะวิกฤตในปัจจุบัน ผู้นำจึงต้องมีภาวะผู้นำที่เสริมสร้างองค์กรไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป จึงเป็นสาเหตุของการศึกษาวิจัยความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำในโลกการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้พัฒนามาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการศึกษาในโลกการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การด้านการศึกษาอีกด้วย

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, การศึกษา, การเปลี่ยนแปลง.

^๑หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

^๒วัดกลางคลองสี่ ปทุมธานี.



Abstract

Theory and the concept of transformational leadership is the idea of educational leadership in the world to change to elevate needs, beliefs, attitudes and virtues of the followers to affect the development of the organizations with more productive. The study of Leadership in the past cannot give a clear explanation and not know the true essence of leadership. The world is changing so fast that organizations cannot be revised management plans to keep up with the changes. That led to the current crisis. Leaders must have leadership that strengthens the organizations. That causes the new education, research, and knowledge. In response to the current situation, transformational leadership is a process that influences the change of attitudes and the assumption of members in organizations. Leadership in the changing world is related to the influence of leaders on followers. However, that influence could develop the followers to become the leaders in the process of organizational change. Education leadership in the changing world is a holistic process and related to the implementation of the leaders at various levels in the organizations.

Keywords: Leadership, Education, Change.



บทนำ

การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้เขียนสนใจที่จะศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ จาก ๒ แหล่ง คือ จากทัศนะของนักวิชาการ และจากผลการวิจัยที่มีผู้ทำการวิจัยไว้แล้วซึ่งจากทั้งสองแหล่งนี้ผู้เขียนจะนำไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovation) คือ การนำเอาสิ่งใหม่ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิดหรือการกระทำรวมทั้งสิ่งประดิษฐ์เข้ามาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อช่วยให้การศึกษา และการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เกิดแรงจูงใจในการเป็นผู้นำด้วยนวัตกรรมการศึกษาได้อีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns James M. (1978) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้น ชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadeship) เขามีความเห็นว่าการศึกษภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ ๓ ลักษณะ คือ

๑. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่

ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Concious) ของความต้องการ ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

๓. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง ๒ ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสาระสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำ



ตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

ผู้นำที่กล่าวมาทั้ง ๓ ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งให้ผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรมและผู้ตามมีความสำนึกตามระดับของมาสโลว์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรมต่อไป

Bass, Bernard M. (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร โดยเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก ๓ ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ทั้งสาม

องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Burns โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งต่อมาภายหลังได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้อย่างสอดคล้องกัน คือ Coleman & La Roque Leithwood Leithwood & Jantzi Leithwood & Steinback และ Sergiovanni

Bass, Bernard M. & Bance Avolio (1994) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่าโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (the model of full range of leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez – faire leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิภาพต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิภาพหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (non – leadership)



และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception: MBE – P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception: MBE – A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกรมมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง ๓ ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง ๔ อย่าง (4's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น คลื่นใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์กร นวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้

ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม

Noel M. Tichy Mary Anne Devanna (1986) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ซึ่งแตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ การศึกษาเน้นไปที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์กรอย่างไร เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิดเดียวกันทั้งๆที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการที่ต้องการการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้น จากการศึกษา ทิชี และเดวานนา ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์การ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย กระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้้องค์การสนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ดังนี้ คือ ๑) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change) ๒) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ



(Creating a new vision) และ ๓) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing the change)

วิโรจน์ สารรัตน์ (๒๕๕๘: ๔๓-๕๑) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกติ นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (add-on effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (๒๕๔๓) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การ และสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการ หรือที่เรียกว่า “๔ I’s” คือ ๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized

Influence or Charisma Leadership: II or CL) ๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) ๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ ๔) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration: IC)

แนวโน้มภาวะผู้นำด้านการศึกษาในอนาคต

ผู้บริหารการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, ๒๕๔๙) ภาวะผู้นำด้านการศึกษาจึงควรมีคุณสมบัติดังนี้

๑. สามารถก้าวทันรูปแบบใหม่ขององค์การที่เกิดขึ้น เพราะจะมีรูปแบบใหม่ขององค์การที่ได้รับการพัฒนาและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา บทบาทของผู้นำในองค์การรูปแบบใหม่จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน

๒. สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง บทบาทใหม่ของผู้นำ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่ต้องสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้อง และรู้จักปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว ผู้นำต้องสามารถแยกแยะได้ว่า สิ่งใดที่ค่อนข้างมีความถาวร และสิ่งใดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทช่วยออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์การให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน การเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวกระโดดเช่นนี้ ต้องอาศัยพื้นฐานของความศรัทธาและความศรัทธาที่สำคัญที่สุดก็คือผู้นำ

๓. สามารถใช้ภาวะผู้นำร่วมกับผู้อื่น การเปลี่ยนแปลงใหญ่ด้านภาวะผู้นำในอนาคตจะเปลี่ยนจากแนวคิดเรื่องผู้นำเชิงวีรบุรุษ ไปสู่



รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกัน องค์การรูปแบบใหม่จะลดเลิกการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้นำจะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและใช้พฤติกรรมด้านการประสานงานมากยิ่งขึ้นในการพัฒนาการแปลความหมาย การนำวิสัยทัศน์ และการชี้ทิศทางให้กับผู้ปฏิบัติงาน

๔. สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์การเสมือน ในอนาคตองค์การเสมือนนับวันเพิ่มพูนความสำคัญและเกิดแพร่หลายมากขึ้น ลักษณะโดยทั่วไปขององค์การเสมือนจะประกอบด้วยสมาชิกที่ผูกพันต่อกันชั่วคราวแบบหลวมๆ สมาชิกทั้งหมดไม่จำเป็นต้องมาจากหน่วยงานเดียวกันและไม่เคยมีความสัมพันธ์ยาวนานต่อกันมาก่อน ผู้นำจะเป็นเพียงกลไกเดียวเท่านั้นที่สามารถทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นให้แก่องค์การเสมือนได้ด้วยการทำหน้าที่ด้านการประสานงาน องค์การเสมือนบางแห่งสมาชิกอาจไม่มีโอกาสที่จะปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยตรง แบบเผชิญหน้าสองต่อสองได้ แต่ใช้การติดต่อด้วยระบบอินเทอร์เน็ตและสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นและคาดว่าจะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพสำหรับองค์การเสมือน ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารด้วยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการประชุมด้วยสื่อทางไกล (video conferencing)

๕. สามารถสร้างและเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ผู้นำองค์การในอนาคตจะประกอบด้วยทีมงานประเภทต่างๆ อยู่ภายใน โดยทีมงานแต่ละประเภทจะมีประเภทของผู้นำที่ต่างกัน มีตั้งแต่ทีมงานเฉพาะกิจเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องขององค์การไปจนถึงทีมงานแบบชั่วคราวที่มีศักยภาพสูงเพื่อรับผิดชอบในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ทีมงานผู้จะมีภารกิจที่มีความท้าทายค่อนข้างสูง และสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การ การมีทีมงานหลายประเภทอยู่ในองค์การเดียวกัน ทำให้คน คนหนึ่ง

อาจทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของทีมงานหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นสมาชิกของอีกทีมงานหนึ่งหรือหลายทีมก็ได้ กรณีเช่นนี้จำเป็นที่บุคคลนั้นจะต้องมีทักษะที่หลากหลายขึ้น

๖. สามารถพัฒนาหน่วยงานของตนให้เป็นองค์การที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐาน องค์การที่มีความเป็นเลิศนั้น จะต้องสามารถสร้างองค์ความรู้และมีการบริหารจัดการที่ดี โดยผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การได้ยาวนาน โดยผู้นำต้องรู้จักวางคนเหล่านี้ให้เหมาะสมกับการเป็นสินทรัพย์ทรงคุณค่าขององค์การ เพื่อให้คนเหล่านี้พึงพอใจที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดของตนให้เกิดประโยชน์ต่อด้านภารกิจเชิงกลยุทธ์และกิจการขององค์การ ผู้นำต้องดำเนินการปรับปรุงรูปแบบขององค์การเดิมให้เป็นองค์การที่มุ่งการใช้องค์ความรู้เป็นฐาน ต้องมีหน้าที่สำคัญในการช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของตนที่มีทั้งความรู้ความสามารถด้านสติปัญญาและความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในงานให้เจริญงอกงามขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการพัฒนาด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยที่ผู้นำเปลี่ยนพฤติกรรมมาเป็นผู้สนับสนุนการทำงาน เน้นบทบาทด้านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การมากยิ่งขึ้น

๗. สามารถเป็นผู้นำในองค์การระดับนานาชาติ ด้วยสถานการณ์แห่งความเป็นผู้นำให้นานาชาติต้องเข้ามาประสานความร่วมมือกันมากขึ้น ย่อมมีแนวโน้มว่าองค์การต่างๆ จะขยายไปสู่ระดับนานาชาติมากขึ้น ผู้นำในอนาคตจะต้องมีความสามารถในการนำองค์กรในระดับนานาชาติ ผู้นำจำเป็นจะต้องมีความรู้เทคนิคในงานและความรู้ด้านวัฒนธรรมไปพร้อมกัน จึงจะได้รับการยอมรับจากเจ้าของประเทศที่มีความ



แตกต่างด้านวัฒนธรรม ผู้นำจะต้องทราบวิธีการค้นหาให้ได้ว่าพฤติกรรมใดที่มีประสิทธิผลและสามารถใช้ได้แบบสากลแล้วนำไปใช้ หรือ ผู้นำจะต้องยอมละลายพฤติกรรมของตนเพื่อให้พร้อมรับวัฒนธรรมของประเทศนั้นได้อย่างเหมาะสม ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์การจำเป็นต้องได้ผู้นำที่มีความสามารถในด้านการนำต่างวัฒนธรรม ประสบการณ์ที่ผู้นำสะสมจากการได้อาศัยอยู่ในหลายๆ ประเทศเป็นเวลายาวนานในฐานะเป็นผู้นำ จะมีส่วนสำคัญต่อผู้นำคนนั้นเมื่อมารับตำแหน่งผู้นำองค์การระดับนานาชาติให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บทสรุป

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง

ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ซึ่งจะมียอดประกอบหลักสำคัญ ๔ ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจและยังพบว่าม้งานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและยังมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือแบบอื่นๆ ด้วย

บรรณานุกรม

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”. **ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๓.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. “การวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาเปรียบเทียบหลักการบริหารและการพัฒนา”. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. ๑ (๒) (๒๕๕๘): ๔๓-๕๑.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙.
- Bass, Bernard M. & Brance Avolio. **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire** Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1994.
- Bass, Bernard M. **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- Burns, James M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.
- Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna. **The Transformational Leader**. Sage Publications, Inc, 1986.