

การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

Leadership Development From Theory to Excellent Practice

ธราภรณ์ จิตรสม¹

และ พระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส (อัยวงศ์)²

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 11¹

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น²

Tharaporn Jitsom¹

and PhrakhrupaladBoonchuay Chotivungso (Auiwong)²

Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 11¹

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, KhonKaen Campus²

Corresponding Aithor, E-mail: Tharaporn.jitsom@gmail.com

บทคัดย่อ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคลในบทบาทผู้นำ เพื่อให้สามารถนำทางและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ ระดับขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นไปในภาคธุรกิจ ภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรกระบวนการนี้มักเน้นการฝึกฝนทักษะในการบริหารและนำผู้คน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่น ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีเป้าหมายการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์และพลวัตในการเล่นบทบาทผู้นำอย่างเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำช่วยให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ในบทบาทผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการนำทางองค์กรหรือกลุ่มเป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนการพัฒนาผู้นำที่เป็นเลิศเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการนำทีมและการสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นำและทีมงาน

* ได้รับบทความ: 27 ตุลาคม 2566; แก้ไขบทความ: 23 ธันวาคม 2566; ตอรับตีพิมพ์: 7 มีนาคม 2567

เพื่อสร้างผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศในอนาคต และถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการนำทีมและองค์กร เราเห็นว่ามีขั้นตอนสำคัญที่ผู้นำควรปฏิบัติตามเพื่อพัฒนาตนเองและส่งเสริมการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น

คำสำคัญ: การพัฒนาภาวะผู้นำ; การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

Abstract

Leadership development is a process that focuses on increasing the knowledge, skills, and attitudes of individuals in leadership roles. To be able to effectively navigate and promote change in organizations or society. Leadership development is very important in every business. level of organization Whether in business, government, or a non-profit organization, this process often focuses on honing skills in managing and leading people. Promoting creativity and building an effective team It also emphasizes the development of personal characteristics such as responsibility confidence Strong leadership, having goals, creating a vision, and having the dynamism to play an appropriate leadership role. Leadership development helps individuals perform their leadership roles effectively. and participate in leading the organization or target group to achieve success with efficiency and sustainability.

Developing excellent leaders is a process that connects theory and practice. Emphasis is placed on developing the skills needed to lead teams and creating good understanding between leaders and teams. To create leaders who can lead the organization towards leadership excellence in the future. And it is considered an important process in creating leaders who are capable and effective in leading teams and organizations. We consider that there are important steps that leaders should take to develop themselves and promote better leadership.

Keywords: Leadership development; Best practice

บทนำ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคลในบทบาทผู้นำ เพื่อให้สามารถนำทางและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐกิจ ภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรกระบวนการนี้มักเน้นการฝึกฝนทักษะในการบริหารและนำผู้คน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและมีเป้าหมาย รวมถึงการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์และพลวัตในการเล่นบทบาทผู้นำอย่างเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำช่วยให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ในบทบาทผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการนำทางองค์กรหรือกลุ่มเป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การพัฒนาผู้นำที่เป็นเลิศเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการนำทีมและการสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่างผู้นำและทีมงาน เพื่อสร้างผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศในอนาคต และถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการนำทีมและองค์กร เราเห็นว่ามีขั้นตอนสำคัญที่ผู้นำควรปฏิบัติตามเพื่อพัฒนาตนเองและส่งเสริมการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น

การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่ดี

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (พินดา ดามาพงษ์, 2559 : 32) ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ 1. เป็นศิลป์ในการทำให้ผู้อื่นยอมตามทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือ 2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย 3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ ยอมรับ 4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์การกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกัน ด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความ สมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน (กวี วงศ์พุด, 2542 : 3) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (บุญทัน ดอกไธสง, 2553 : 5) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำ(Leader) คือ บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม ให้ปฏิบัติงาน สามารถที่จะจูงใจชักนำ ชี้ทางให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการชักจูงและนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามความสามารถและลักษณะทางสังคมของบุคคลนั้น ๆ การมีผู้นำที่มีความสามารถและศิลป์ในการชักจูงและแนะนำจึงมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรใด ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุถึงและร่วมมือในการตัดสินใจและการกระทำในทางที่เหมาะสมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ (2442 : 25-28) ได้กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติของผู้นำควรมีคุณลักษณะใน 9 ด้าน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มีได้ หมายถึง เฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย

2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่งหรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษา ได้ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วย ให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็น เครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ

6. มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความ สุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท มีความฉับไวในการปฏิบัติงาน ทนต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องพุดง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self Control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดี ต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และ ปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้อง ๆ ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

สรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ คือ มีความรู้ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป ได้เมื่อมีสติปัญญาดีก็เกิด เป็นผู้ที่มีสัมมาทิฐิว่าสังคมคือจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงมีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนใจและใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายใน คือ มีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้น จากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่า และ ศักดิ์ศรีของ ตัวเอง ของลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้เกิดกิจการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ในบริบทของการบริหารการศึกษาหมายถึงการมีผู้นำที่มีความสามารถในการนำทางและบังคับบัญชาในสถานการณ์การศึกษา และมีความรับผิดชอบในการสร้างและพัฒนา ระบบการศึกษาให้เติบโตและพัฒนาอย่างเหมาะสมตามวัตถุประสงค์และค่านิยมที่กำหนดไว้ (Dessler, Gary, 2004 : 154)

ภาวะผู้นำ” หรือ “ความเป็นผู้นำ” ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ อำนาจของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่างกัน ภาวะผู้นำ หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพล ที่มีต่อกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ ตามที่มุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้นมีความตั้งใจที่จะ ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม ในที่นี้จึงขอนำเสนอให้ศึกษาดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม การใช้ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล กลุ่ม และเป้าหมาย ได้แก่ เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มี ความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือ องค์การเป็นเป้าหมาย ดังนั้น ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่ มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือ การอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ กระบวนทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษา คุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันกระบวนการทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิม เกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) (Achua and Lussier, 2001 : 16-17) ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการ ดังนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ(Integrative Leadership Theory) ซึ่งในแต่ละกระบวนทัศน์นี้มีรายละเอียด ดังนี้

กระบวนการทัศนทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญ กับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่าคนที่เป็ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือ รูปร่างหน้าตา เป็นอย่างไร หรือบุคลิกภาพการแสดงตัว ท่าทางการพูดจำเป็นอย่างไ เป็นต้น ในการศึกษาวิจัยค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เปรียบเทียบคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แบบที่ 2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อที่จะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากลสามารถนำไปใช้บ่งชี้ ผู้นำโดยทั่วไปได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 44-45)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass)

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนกำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charismatic Behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (mission) ในอนาคตขององค์การ และสามารถแสดงให้เห็นว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2. สร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของการที่ทำงานที่ท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม

3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยช่วยผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ผิ่กให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธี เช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทั้ง 4 ด้านนี้มีเป้าหมายที่จะสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและผลักดันองค์การไปสู่ความสำเร็จและความเจริญขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงความสำคัญและความคุ้มค่าในการทำงานและการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง Kouzes & Posner

การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้ กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน

2. สร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้าง ความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ 5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น

วาสนา หน้อย วงษ์สิงห์ (2564) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือเบอร์น อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง เบอร์น กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)

แนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ ประยุทธ์ ชูสอน (2557 : 74) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาภาวะ (Leadership Development) ผู้นำถือเป็นหัวใจสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพ ของผู้นำเนื่องจากไม่มีใครพร้อม เป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด หรือมีพรสวรรค์ติดตัวมาตามธรรมชาติไปเสียทุกคน หรือ เก่งไปเสียทุกอย่าง การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้นำสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดี พร้อมรับ ต่อการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่อความเป็นผู้นำ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมโลกได้ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนับเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนศักยภาพองค์กรให้เติบโตอย่างแข็งแกร่ง และมั่นคง ที่ควรเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กรเพราะเป็นเรื่องสำคัญที่พนักงานทั้งหมดจะมีความพร้อม ในการเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำนั้นมีอยู่ได้ทุกที่ มีอยู่ได้ทุกคน และทุกคนสามารถเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะ ผู้นำ ดังคำที่ว่า “ทุกคนล้วนมีศักยภาพในการนำอยู่ในตัวเองอยู่แล้ว” เพื่อบ่มเพาะผู้นำให้เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ (Allen, S. and Hartman, 2008 : 47-48) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา ภาวะผู้นำสามารถทำได้หลากหลายด้าน ได้นำเสนอด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้ คือ

1. การพัฒนาเพื่อความเติบโตของผู้นำ (Personal Growth) หมายถึง การสะท้อนถึงพฤติกรรม คุณค่าส่วนบุคคลและความต้องการ ความปรารถนา
2. การพัฒนาเพื่อความรู้ความเข้าใจ (Conceptual Understanding) หมายถึง การมุ่งเน้นที่ การพัฒนาความรู้ของผู้นำผ่านหัวข้อภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้นำได้มีส่วนร่วมแสดงออกในหัวข้อภาวะผู้นำนั้น ๆ ซึ่งการพัฒนาแบบนี้บ่อยครั้งมุ่งเน้นไปที่ทฤษฎีภาวะผู้นำที่หลากหลาย
3. การพัฒนาผ่านให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งช่วยให้ผู้นำได้เรียนรู้เกี่ยวกับจุดแข็งและ จุดควรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำบางอย่างผ่านผู้ให้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำ
4. การพัฒนาทักษะ (Skill Building) หมายถึง การแตกความสามารถของภาวะผู้นำออกเป็น กระบวนการที่มีกลไกชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้

พัชรา วาณิขสิน (2560 : 80-83) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบใหญ่ ๆ ที่ประกอบไปด้วย วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและการจัดฝึกอบรม (Education and Training) โดยการ พัฒนารูปแบบนี้สามารถจัดขึ้นโดยสถานศึกษา เช่น วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เป็นต้น หรือองค์กรต่าง ๆ ที่รับจัดฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ปรึกษา หรือศูนย์ฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้ อาจใช้วิธีการสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านกิจกรรม โครงการ หรือหลักสูตรต่าง ๆ ที่ประกอบ ไปด้วย กฎหมาย กรณีศึกษา กิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ต่าง ๆ

2. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น (Exposure) โดยการพัฒนารูปแบบนี้สามารถจัดทำได้หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุยสังสรรค์ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันโอกาส การสร้างเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือในวงสังคมเพื่อสร้างพลังสามัคคีสรรค์สร้างสิ่งใหม่ และสร้างแรงบันดาลใจ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์ทำงาน (Experience) โดยการจัดให้ผู้นำได้มีประสบการณ์ การเป็นผู้นำผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่หรือความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ที่ผู้นำไม่คุ้นเคยเพื่อให้ฝึก บริหารสถานการณ์นั้น ๆ หรือลองจัดการกับความซับซ้อนและสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์นั้น ๆ โดยพื้นฐานนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการทดสอบผู้นำในสถานการณ์ที่โหดร้าย หรือยุ่งยากด้วยการ สร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ผู้นำได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ไปจากเดิม

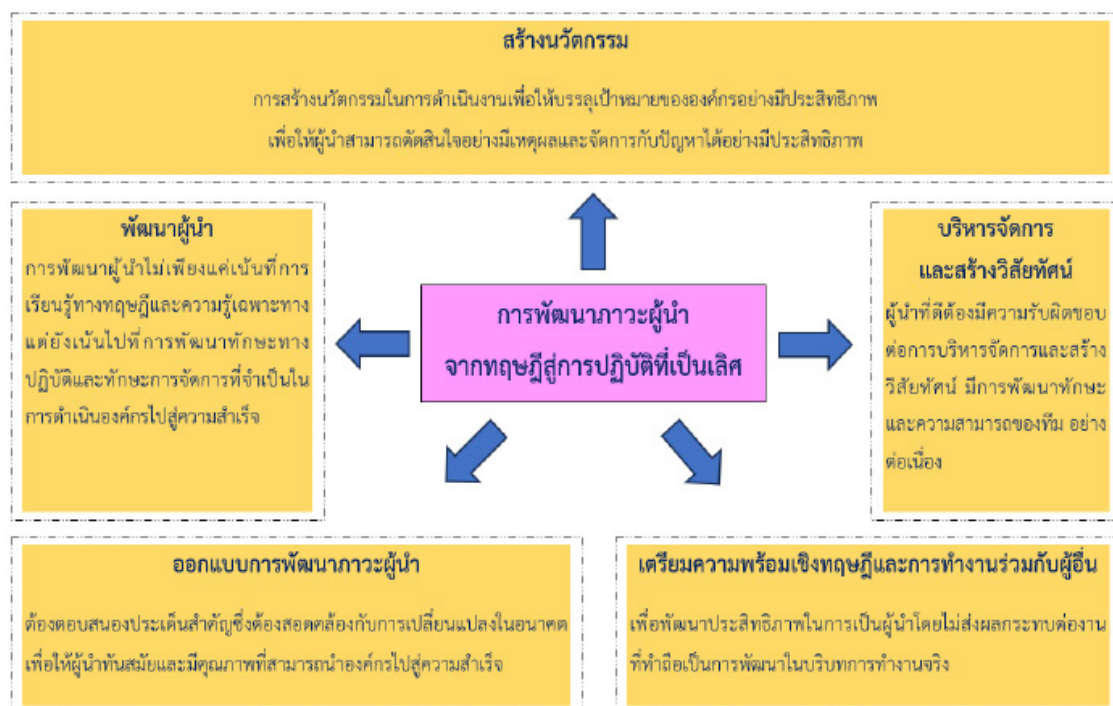
การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่ดี

พลอยชมพู ทับเอม, มณีนุช จัยเอี่ยม และ ธนัสภา โจรนตระกูล (2565 : 304-319) ได้กล่าวว่า ความต้องการผู้นำจะเน้นทั้งคุณภาพและปริมาณ แต่คุณภาพของผู้นำย่อมสำคัญกว่าปริมาณเพราะผู้นำที่มีความสามารถอย่างแท้จริงเท่านั้นถึงจะนำองค์กรรับมือกับความซับซ้อนทางธุรกิจและความไม่แน่นอนของกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ตัวว่า ซึ่งผู้นำที่ดีและมีคุณภาพไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติแต่เกิดจากการพัฒนาอย่างเข้มข้นให้ผู้นำได้รู้จักตัวเอง รับรู้ถึงความสามารถและสร้างเสริมประสบการณ์หล่อหลอมความเป็น ผู้นำอย่างต่อเนื่องมากกว่า ปัจจุบันมีแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ไม่น้อยที่สามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาผู้นำทุกระดับได้อย่างมีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กร ซึ่งแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนา ภาวะผู้นำนั้นควรเป็นแบบครบวงจร ครอบคลุมให้เนื้อหาสำคัญ การสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ในงานจริง รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อยกระดับความเป็นผู้นำอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ 3 แนวทาง คือ 1. การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ได้แก่ การสัมมนา ฝึกอบรม หรือเวิร์คช็อป เชิงปฏิบัติการ เป็นต้น 2. การเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น ได้แก่ การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การจับคู่ (Buddy) หรือการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น (Knowledge Sharing) เป็นต้น 3. การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ ได้แก่ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การโครงการพิเศษ การติดตามห้อยตามหัวหน้า หรือการทำหน้าที่แทนระหว่างที่หัวหน้าไม่อยู่ สามารถปฏิบัติแทนผู้นำให้ได้มากที่สุด การพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขององค์กรจะกลายเป็นสูตรสำเร็จ

สรุป

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการชี้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม ในขณะเดียวกัน ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การสื่อสารที่ชัดเจนและการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการและสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถแนะนำทางที่ถูกต้องให้กับองค์กร ต้องสามารถพัฒนาทักษะและความสามารถของทีม และสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรและการกำกับคณะทำงานทำให้ผู้นำมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาผู้นำจึงมีความสำคัญ เพราะเป็นการมุ่งเน้นการสร้างความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีลักษณะทั้งทางบุคลิกและทางองค์กร การพัฒนาผู้นำไม่เพียงแต่เน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีและความรู้เฉพาะทาง แต่ยังเน้นไปที่การพัฒนาทักษะทางปฏิบัติและทักษะการจัดการความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีการเตรียมความพร้อมเชิงทฤษฎีอย่างเป็นทางการเพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติผ่านการทำงานจริงและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำโดยไม่ส่งผลกระทบต่องานที่ทำ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาในบริบทการทำงานจริงที่ใช้ความเป็นผู้นำจริง การออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำก็ต้องตอบสนองประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการในขณะเดียวกันก็ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย องค์กรจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ทันยุคทันสมัยและได้ผู้นำที่มีศักยภาพมาเป็นกำลังสำคัญให้กับองค์กรต่อไป ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวางแผนออกแบบ ในการเตรียมพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

เอกสารอ้างอิง

- กวีวงศ์พัฒ. (2542). ภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ปี.เค.อินเตอร์พรีนท.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2553). ขอบข่ายรัฐประศาสนศาสตร์ยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พนิดา ดามาพงศ์. (2534). การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พลอยชมพู ทับเอม, มณีนุช จัยเอี่ยม และ ธนัสนา โรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(2), 304-319.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- วาสนา หน้อย วงษ์สิงห์. (2564). ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 8 กันยายน 2566, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/384595>

- ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์. (2542). กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน. กรุงเทพฯ: ชูม.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. (2557). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์แนวคิดและการวิจัย. กรุงเทพฯ: คลังนานา.
- เสริมศักดิ์ ศิลาภรณ์. (2544). ภาวะผู้นำ. ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Achua and Lussier. (2001). *Effective Leadership*. (4th ed.). South-Western : Cengage Learning.
- Allen, S. and Hartman, N. (2008). Leadership Development : an Exploration of Sources of Learning. *Advanced Management Journal*, 73(1), 10-62.
- Dessler, Gary. (2004). *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. (3rd ed.). Florida : UG/GGS Information Services, 154.