

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
Transaction Leadership - Transformational leadership
of school administrators

ธัญจิรา ฟุเต็มวงศ์*, ศิริพร สินพรหม**, มัทนา วังถนอมศักดิ์***

Thunjira Futamwong*, Siriporn Sinprom**, Mattana Wangthanomsak***

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Silpakorn University

Received: October 20, 2022 Revised: August 21, 2024 Accepted: November 26, 2024

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลง มากมายการดำเนินการในทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง การดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและกระทำอย่างรอบคอบ พิจารณา และคิดให้ถี่ถ้วนในการดำเนินการ องค์กรที่มีเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จึงจะต้องรู้จักการเรียนรู้การปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง นับว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหาร ผู้ซึ่งเป็นบุคคลที่จะนำพา องค์กรมุ่งสู่ผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย โดยใช้อิทธิพลและการจูงใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ โดยสามารถชักจูงโน้มน้าว ให้บุคคลในองค์กร ปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) เพื่อเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

At present, various situations have changed Many actions in both the economic, social, and political. The operations of an organization require careful planning and action. Consider and think carefully in the implementation Organizations with goals for excellence must learn and adapt to changes. It is a challenge for executives who are the people who will lead the organization toward success. achieve the goal by using influence and influencing others to follow at full efficiency able to persuade people in the organization to work successfully and achieve the goals of the organization. This article has two objectives: 1) to propose the theory of exchange leadership and transformational leadership, and 2) to propose the concept of transformational leadership of school administrators.

Keywords: Transaction Leadership, Transformational leadership, school administrators

บทนำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้อิทธิพลการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม สามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่นซึ่งได้รับการยอมรับ และสามารถชักจูงโน้มน้าวให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2551 : 12) ไม่เพียงแต่เท่านั้น ผู้นำยังมีส่วนสำคัญที่เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลเหนือกว่าพนักงานและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มีบทบาทสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนควรมี คำว่า ภาวะผู้นำมีหลายท่านได้ให้ความหมายไว้เช่น บาส (Bass) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่า คือกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง จากระดับต่ำ ไปสู่ระดับสูงกว่า (Bernard M. Bass, 1994 : 16) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้ประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินได้อย่างตามลักษณะของพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง 3) ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ ช่วยให้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำ จึงไม่ใช่เป็นการดำเนินตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร โดยใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กรให้รักษาการถึงความเปลี่ยนแปลง (นิติมา เทียนทอง, 2544 : 14)

ภาวะผู้นำ ของผู้นำนับเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะผู้นำเปรียบเสมือนผู้ถือหางเสือของเรือ เป็นผู้กำหนดทิศทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้ตัดสินใจเมื่อเจอปัญหา เป็นผู้วางแผนและต้องรับผิดชอบ ทั้งความผิดพลาดและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นทักษะ ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักในการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์เป็นผู้ที่สามารถ ชักจูงใจเชิญชวนให้บุคลากรมีความเต็มใจหรือพอใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

มีทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขนาดของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดดั้งเดิมคล้ายกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งเมื่อผลงานได้ถูกตีพิมพ์ และได้รับการแปลอย่างแพร่หลายจึงได้รับความสนใจ ทั้งนักปกครอง นักสังคมวิทยา และนักจิตวิทยา ภาวะผู้นำดังกล่าว มีความยืดหยุ่นและกว้างขวางที่สามารถนำไปปรับใช้ได้หลายรูปแบบขององค์กรและในภายหลัง ด้วยสภาพสังคมที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การดำเนินการขององค์กรมีความซับซ้อนของมิติในการบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มี การกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อการทำงาน สอดรับกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกหนึ่ง ทฤษฎี ที่น่าสนใจ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้นำในหน่วยงานหรือระดับไหน

ควรศึกษาเรียนรู้ และมีภาวะผู้นำดังกล่าวเพื่อนำพาองค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาความรู้ ความสามารถ มุ่งสู่ จุดประสงค์หลักขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformation and Transactional Leadership) ของแบส (Bass, 1985) เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรและในระดับของผู้ตามตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับต่ำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตามในระดับสูง เนื่องจากผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานที่ท้าทายและเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ตามให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตามในระดับต่ำ เนื่องจากผู้นำจะกระตุ้นการทำงานของผู้ตาม โดยการใช้เงื่อนไขในการให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ และให้ผู้ตาม ทำงานตามมาตรฐานขององค์กร เช่นเดิม โดยไม่ต้องมองว่ามาตรฐานเดิมของการทำงานนั้นเหมาะสมกับการทำงานในปัจจุบันหรือไม่ (Avolio, Waldman and Einstein 1988 : 59-60) จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการที่จะแยกออกจากกันได้อย่างแท้จริง ฉะนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระจากกัน ซึ่งแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน (Transformation and Transactional Leadership) ของ Bass ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ โดยในแต่ละแบบจะมี องค์ประกอบที่แตกต่างกัน ดังนี้ แบบที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจผู้ตาม (Charisma) การตลใจ(Inspiration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) แบบที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) ซึ่งในการบริหารแบบวางเฉยมี 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) และแบบ ที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non- Leadership) ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) (Bass, 1985)

1. Transformational Leadership ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Transformational Leadership เกิดขึ้นครั้งแรกโดย (Downton) เมื่อปี 1973 ซึ่งได้รับความสนใจและพัฒนาขึ้นอีกครั้งโดยแม็กเกรเกอร์ เบิร์นส์ (McGregor Burns) ในปี 1987 มัทนา วัฒนอมศิกดิ์ (2561 : 79) ได้อธิบายแนวคิด “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่ามีความใกล้เคียงกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์หา ของ House (1976) เฮาส์ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมพิเศษเหนือบุคคลธรรมดา มีความต้องการอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง สามารถสร้างความประทับใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในผู้นำว่ามีความสามารถที่จะนำพาสู่ความสำเร็จได้ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายเชิงอุดมการณ์อย่างชัดเจนที่ส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ ปฏิบัติตามและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตามของตน พฤติกรรมดังกล่าวทำให้ผู้ตามเกิดความรักความศรัทธาและความไว้วางใจในตัวผู้นำ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544 : 32) กล่าวไว้ใน

หนังสือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผู้ศึกษาเป็นจำนวนมากและมีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ โดยสรุปสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ใหญ่ ๆ ดังนี้ คือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ต่างกัน สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2561 : 81) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership ไว้ในหนังสือภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ ว่า Transformational Leadership ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้ตามโดยทำให้พวกเขาตระหนักในคุณค่าและความสำคัญในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้มีความรู้ที่สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ตามเพื่อให้ประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตน ซึ่งทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย นอกจากนี้ มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2561 : 81) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง น่าเคารพศรัทธา มีวิสัยทัศน์และมีศีลธรรม ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความคิดและการชี้นำของผู้นำ ทั้งยังให้ความสำคัญกับถือในตัวผู้นำและทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำด้วย 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามโดยการกระตุ้น ยกระดับความคาดหวังและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ดึงดูดใจและแสดงความเชื่อมั่นว่า เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ดังกล่าวสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยความสามารถของผู้ตาม ความเชื่อมั่นของผู้ตาม จะส่งผลให้ผู้ตามเชื่อมั่นในศักยภาพของตน เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานเพื่อผลที่สูงกว่ามาตรฐาน 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดสิ่งใหม่สร้างสรรค์ ผู้นำพยายามผลักดันและกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมคิดวิเคราะห์และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้ดูแลช่วยเหลือ สนับสนุน สอนงาน ให้คำปรึกษา สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง รับฟังความต้องการและปัญหาของผู้ตามอย่างจริงใจ และอรรณพ ภัทรดำเนินสุข (2564 : 26) ได้กล่าวสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้าง ความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายาม เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น โดยชักนำให้ ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความ

สนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้ตามคิดว่ามันจะ เป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง โดยมุ่งไปที่ภารกิจและวิสัยทัศน์ของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจใน การที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น จากความหมายของ“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ที่แต่ละท่านได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะของผู้นำในการมุ่งสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความสัมพันธ์ต่อองค์กร กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ยกย่องระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง รักในความสำเร็จขององค์กรมากกว่าการคำนึงถึงสิ่งตอบแทนที่ตนเองจะได้รับ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าสิ่งที่คาดหวัง

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

Transactional Leadership ไม่เน้นการสร้าง แรงบันดาลใจ ความทะเยอทะยาน และการพัฒนาตนเองของผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงานของผู้ตาม เมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ตามได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ผู้ตามก็จะได้รับสิ่งตอบแทน ขณะเดียวกันที่ผู้นำจะได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้นด้วย ดังนั้นการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อผู้ตามก็เพราะผู้ตามมองว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว จะได้รับประโยชน์ที่ตนเองพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Manage by Exception) ซึ่งในการบริหารแบบวางเฉยมี 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ซึ่งสามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) บางครั้ง เรียกว่า การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Construction Transaction) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น ก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน โดยผู้นำจะสร้างเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้าง ตามเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้ การบริหารงานแบบวางเฉย (Manage by Exception) ประกอบด้วยการบริหารงาน 2 แบบ ได้แก่ การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active - Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และปล่อยให้ไปตามสถานการณ์เดิมตราบเท่าที่วิธีการ ทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผลโดยผู้นำที่บริหารงานแบบเชิงรุก (Active Form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิด หรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนด ไว้หรือไม่ หากตรวจสอบพบ ผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement) กับผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่คล้ายกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่ วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงาน ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน แต่ผู้บริหารที่บริหารวางเฉยแบบเชิงรุก (Active Management by Exception) จะมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันก่อน ซึ่ง

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตามได้มากกว่าแบบเชิงรุก (Active Management by Exception)

3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (Non-Leadership) หรือแบบปล่อยตามสบาย (Lassies- Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำเหมือนกับไม่มีผู้นำ (Non-Leadership) ด้วย การปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรม ซึ่งผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่องานเกิด ปัญหา หรือมีข้อผิดพลาดก็จะวางเฉย และไม่สนใจเกี่ยวข้อง ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้คำแนะนำ และไม่สนใจ หรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ตามในการทำงาน ดังนั้นภาวะดังกล่าวจึงอาจถูกมองเหมือนเป็นการขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership)

ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

อรรถรณ ภัทรดำเนินสุข (2564 : 31-32) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่มีความต่อเนื่องกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่ต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นที่สูง นอกจากนั้นมัทนา วัณณอนศักดิ์ (2561 : 79) ได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความเกี่ยวข้องกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากขึ้น สร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามให้มองเห็นความสำคัญ และคุณค่าของภาระงานที่รับผิดชอบและทำให้ผู้ตามเห็นประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยนไปพร้อมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อผู้นำกำหนดเป้าหมายและรางวัลภายนอกเพื่อจูงใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาผู้ตามให้เห็นคุณค่าเห็นความสำคัญในงานที่รับผิดชอบส่งผลให้ผู้ตามมองเห็นถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าส่วนตน กล่าวคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้ตามจะคำนึงถึงผลตอบแทนส่วนตนเพื่อแลกกับการทำงานให้สำเร็จ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้าง พัฒนาให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของตนเอง เชื่อมั่นในตนเองว่าตนเองทำได้สำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีวิสัยทัศน์ที่ไกลคำนึงถึงองค์กรมากกว่ารางวัลที่ตนจะได้ตอบแทน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ถึงแม้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดของเบิร์น (Burn, 1978 : 7) ที่อาจกล่าวได้ว่า ไม่ได้อยู่ ภายใต้บริบทของ การศึกษา แต่ด้วยทฤษฎีนั้น มีความยืดหยุ่นและกว้างขวางใน

การนำไปปรับใช้ และพัฒนาต่อยอดแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนี้ จึงมีความสอดคล้อง มีความเป็นโลกาภิวัตน์เหมาะสมกับยุคสมัยปัจจุบัน ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครองที่เปลี่ยนแปลงไปมากมาย

ด้วยบริบทของสังคม ทำให้การบริหารสถานศึกษาปัจจุบัน มีความสอดคล้องเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน ใช้หลักการบริหารที่ยืดหยุ่น ในการบริหารงานทุกฝ่ายเลือกใช้แนวคิดและวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และบุคคลดังที่กล่าว ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและที่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงย่อมมีข้อดีข้อเสีย ที่เหมาะสมกับสถานการณ์แตกต่างกันไป ภายในตัวของผู้นำเองควรมีภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบ และเลือกใช้ให้ถูกต้องตามบริบทต่าง ๆ ยื่อนำพาให้องค์การประสบความสำเร็จ และผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและมีความสุข

สรุป

ผู้นำขององค์กรคือส่วนที่สำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการ ให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้องค์กรนั้นได้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ เหมาะสม บุคลากรในองค์กรจะต้องมี ความเต็มใจ พอใจ ที่จะปฏิบัติงาน ให้เต็มประสิทธิภาพของตน และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น เพื่อเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง ซึ่งองค์การ สถานศึกษา ผู้นำ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงเป้าหมายพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องทำให้บุคลากร มีวิสัยทัศน์ เป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร จะต้องทำให้ บุคลากรมองเห็น ความสำคัญ ของการพัฒนาความสามารถของตนเอง ทำให้บุคลากรอยากที่จะพัฒนา ความรู้ และเพิ่มพูน ประสิทธิภาพ ของตนเองให้สูงขึ้น จนสุดท้ายแล้ว บุคลากรเหล่านั้น ต้องการที่จะยกระดับความสามารถของตน ให้เป็นผู้นำ ในสถานการณ์ หรือ การรับผิดชอบงานส่วนที่ใหญ่ขึ้น เพื่อเป้าหมายขององค์กร ที่จะประสบความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- นิติมา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2551). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2561). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Avolio. (1988). Waldman and Einstein.
- Barnard M. Bass and B.J.Avolio. (1994). Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.

-
- Bass, B.M. & Avolio, B.J., (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oak: Sage.
- Bernard M. Bass. (1994). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Thousand Oaks Sage Publications.
- Burns, James M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Mushinsky, Paul M. (1997). **Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology**. California: Brooks/Cole.
- Schultz, E., & Schultz, S. L. (1998). **Theories of Personality**. 6th ed. CA: Brooks/Cole.
- T.A.Razil and A.D. Swanson. (1998). **Fundamaental concepts of Educational Leadership**. 2 nd ed. New Jersey: Merrill Preantice-Hall.