

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในการจัดการบำบัด แก่ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน ที่กระทำผิด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (literature review) เพื่อเชื่อมโยงกับประเด็นปัญหาของการศึกษาในบทที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ไว้ 2 กรอบแนวคิดหลัก ๆ ได้แก่ (1) กรอบแนวคิดในเรื่องบทบาทภาวะผู้นำในองค์กร (2) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์ ซึ่งแต่ละกรอบแนวคิดหลัก ก็ยังประกอบด้วยแนวคิดย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

บทบาทภาวะผู้นำในองค์กร

สาระสำคัญของกรอบแนวคิดในเรื่องบทบาทภาวะผู้นำในองค์กร ประกอบด้วย

1. การสร้างความเข้าใจในแนวคิด “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้นำ”
2. บทบาทของภาวะผู้นำในองค์กร
3. พฤติกรรม ทักษะ และรูปแบบของภาวะผู้นำในองค์กร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การสร้างความเข้าใจในแนวคิด “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้นำ”

เนื่องจากในงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนั้น การศึกษาในเบื้องต้นจึงต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” (leadership) และแนวคิดของนักวิชาการแต่ละยุคเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และทำให้ผู้ศึกษาทราบถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ซึ่งคำว่า “ภาวะผู้นำ” ปรากฏครั้งแรกในช่วงปี ค.ศ. 1800 (Stogdill, 1974, p. 7) โดยยุคแรกคำว่า “ภาวะผู้นำ” ในส่วนของ

ภาครัฐ หมายถึง กษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี ผู้บัญชาการทหารเหล่าทัพ ฯลฯ ส่วนภาคเอกชนจะใช้คำว่า “ผู้นำ” (leader) ก่อนจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งคำว่า “ผู้นำ” เป็นการใช้สืบทอดกันมาจากอดีตด้วยอิทธิพลของประเทศอังกฤษ พจนานุกรม Oxford English Dictionary ในปี ค.ศ. 1933 บันทึกไว้ว่า คำว่า “ผู้นำ” ปรากฏเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” ปรากฏในช่วงครึ่งแรกของศตวรรษที่ 19 ในงานเขียนเกี่ยวกับอิทธิพลทางการเมือง และการควบคุมรัฐสภาของประเทศอังกฤษ (Bass, 1990, p. 11) เมื่อคำว่า “ภาวะผู้นำ” เริ่มแพร่หลายในวงนักวิชาการ จึงปรากฏความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งแตกต่างและคล้ายคลึงกัน ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดคือ (1) Stogdill (1974, p. 16) ได้นิยามความหมายคำว่า “ภาวะผู้นำ” ในยุคแรก หมายถึง การเน้นกระบวนการกลุ่มและการเคลื่อนไหว ยุคต่อมาหมายถึง ศิลปะของการโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้อนุมัติ และในยุคปัจจุบันหมายถึง ปัจจัยในเงื่อนไขของอำนาจ บทบาท และการริเริ่มโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ความหมายในยุคต่างกันก็นำมาใช้ด้วยกัน (2) Milton (1981, p. 292) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งคนทั่วไปให้การยอมรับว่า เป็นกระบวนการมีอำนาจเหนือกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล หรือกลุ่มที่ต้องการความสำเร็จของเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง อันประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนั้นคือ ผู้นำ (the leader) ผู้ตาม (the followers) และเงื่อนไขของสถานการณ์ (situational conditions) ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสามปัจจัย นำไปสู่ข้อสรุปผลลัพธ์ของภาวะผู้นำในด้านผลงาน และความพึงพอใจของงาน (3) Bennis and Mitroff (1992, p. xiv) นิยามความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดีที่สุดคือ ภาวะผู้นำที่สามารถคลบคลัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงองค์การ และสามารถกระตุ้นผู้ทำงานที่สูญเสียความมั่นใจในความสามารถของตน ให้สามารถเผชิญกับการทำงานในอนาคตได้ (4) Biehl (1998, p. introduction) นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่รู้ว่าจะทำอะไรต่อไป รู้ว่าทำไมสิ่งนั้นจึงสำคัญ และรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะนำทรัพยากรที่เหมาะสมมาใช้ตอบสนองความต้องการเฉพาะหน้านั้นได้ (5) Kotter (1999, p. 60) นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความแตกต่างในวิสัยทัศน์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยพลังกายและพลังใจ ส่วนการจูงใจและคลอให้ผู้ตามทำงาน ไม่ใช่เป็นการผลักดันให้ผู้ตามอยู่ในทิศทางที่กำหนดเหมือนการควบคุมเครื่องจักร แต่ให้อยู่บนพื้นฐานความ

ต้องการและความพึงพอใจของมนุษย์ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ การยอมรับ ความรู้สึกพอใจกับบุคลิกภาพและความสามารถของตน ความรู้สึกในการควบคุมชีวิตตนเองได้ ความรู้สึกที่จะทำดีที่สุดตามความคาดหวังของผู้อื่น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะต้องสัมผัสได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถดึงออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (6) Taffinder (2006, p. 6) นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” คือ การทำให้คนทำในสิ่งที่ไม่เคยคิดทำมาก่อน การกระทำซึ่งผู้บังคับบัญชาได้บังคับบัญชาเพื่อให้สนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และการรู้จักภาวะผู้นำด้วยผลที่ตามมา (7) Yukl 2002 และ Northouse (อ้างถึงใน Western, 2008, p. 23) นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ใช้เงื่อนไขของภาวะผู้นำ เพื่ออธิบายแบบเฉพาะของปฏิกริยาเชิงสังคมระหว่างคน ส่วนเงื่อนไขผู้นำใช้อธิบายแทนคน (หรือกลุ่ม/องค์การ) ผู้ซึ่งมีอำนาจเหนือผู้อื่น

กล่าวโดยสรุปคำว่า “ภาวะผู้นำ” เริ่มใช้ในยุคแรกกับหน่วยงานภาครัฐ หมายถึง กษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี ผู้บัญชาการทหารเหล่าทัพ ฯลฯ ส่วนภาคเอกชนใช้คำว่า “ผู้นำ” ตามการสืบทอดมาจากประเทศอังกฤษ ก่อนเริ่มใช้คำว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งคำว่า “ภาวะผู้นำ” เริ่มปรากฏแพร่หลายในแวดวงนักวิชาการครั้งแรกในช่วงครึ่งแรกของศตวรรษที่ 19 ในงานเขียนเกี่ยวกับอิทธิพลทางการเมือง และการควบคุมรัฐสภาของประเทศอังกฤษ ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างและคล้ายคลึงกัน ความเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวกับความหมายภาวะผู้นำ จะเป็นแนวทางให้ผู้ศึกษานำไปวิเคราะห์ในงานวิจัยต่อไป

เนื่องจากคำว่า “ผู้นำ” มีความหมายเป็นรูปธรรมมากกว่าคำว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งมีความหมายเป็นนามธรรม เพื่อความชัดเจนในความแตกต่างของความหมายของคำว่า “ผู้นำ” กับ “ภาวะผู้นำ” จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายไว้คือ (1) Gordon (2001, p. 154) นิยามคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ บุคคลผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้ปัญหาได้รับการแก้ไข เป็นการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยยอมรับร่วมกัน (2) Kouzes and Posner (2007, p. 17) นิยามคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาด้วยการตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ไม่เคยคิดสร้างสรรค์มาก่อน (3) Maxwell (2008, p. 186) นิยามคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ต้อง

คำนึงถึงการได้มาและการรักษาคนดีไว้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นงานสำคัญที่สุดของผู้นำ เพราะผู้นำไม่สามารถทำงานโดยลำพังได้ ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จ จำเป็นต้อง พัฒนาผู้นำอื่นที่อยู่ในระดับสูงให้ประสบความสำเร็จ สร้างทีมงาน ค้นหาวิสัยทัศน์และ นำไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังทำให้ผู้อื่นให้การสนับสนุน (4) Cohen (2008, p. 223) นิยาม คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องดูแลผู้ทำงานด้วยการเอาใจใส่ และต้องแน่ใจว่าผู้นำในระดับล่างถัดมาดูแลผู้ทำงานเหมือนกัน

กล่าวโดยสรุป บุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมี คุณลักษณะที่มีความพิเศษและเด่นกว่าผู้นำในระดับล่าง เพราะจะส่งผลถึงภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร

นอกจากการเข้าใจความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” แล้ว ยังต้องเข้าใจแนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักวิชาการในแต่ละยุค ซึ่งแนวคิดของ Schmidt ในปี ค.ศ. 1970 เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งถ้ามองย้อนกลับไปจะเน้น 3 ยุคคือ ยุคแรก เป็นยุคของผู้บริหารเข้า ฝึกงาน ซึ่งบ่อยครั้งจะเป็นบุตรชายทำงานในธุรกิจของบิดา จึงเรียนรู้การทำงานตั้งแต่ ระดับล่าง (from the ground up) ว่าบริหารอย่างไร การบริหารเกิดจากการคิดโดยสามัญ สำนึกเพื่อประยุกต์ใช้และการทำงานหนักเพื่อแก้ปัญหาองค์กร ยุคที่สอง เป็นยุคการ พัฒนาการบริหาร ซึ่งทำให้การบริหารกลายเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากขึ้นและเป็นมือ อาชีพ การเตรียมผู้บริหารเป็นระบบมากขึ้น โรงเรียนสอนการบริหารเกิดขึ้นหลากหลาย ในมหาวิทยาลัย ยุคที่สาม เป็นยุคของการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมผู้บริหารแต่ละคน การฝึกอบรมเชิงระบบ (training the system) แนวคิดนี้เริ่มครั้งแรกในช่วงต้นของ ทศวรรษที่ 1960 ซึ่งการฝึกอบรมเชิงระบบมีเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (Schmidt, 1970, pp. 21-22) ทำให้เกิดแนวคิดด้านทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theory) ในปี ค.ศ. 1974 ที่เชื่อว่า (1) คุณลักษณะของแต่ละคนในการปฏิสัมพันธ์เชิงสถานการณ์ (situation interact) เป็นวิธีการที่ยอมรับ (2) แนวคิดด้านบุคลิกและพฤติกรรมของผู้นำ (leader personality and behavior) ซึ่งผลการวิจัยได้ข้อสรุปลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำในปี ค.ศ. 1904-1947 คือ ความสามารถ (capacity) ความสำเร็จ (achievement) ความ รับผิดชอบ (responsibility) การมีส่วนร่วม (participation) สถานภาพ (status) และ สถานการณ์ (situation) ส่วนในปี ค.ศ. 1948-1970 ผลการวิจัยได้ข้อสรุปลักษณะเฉพาะ

ของภาวะผู้นำคือ การขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งเพื่อความสำเร็จของงาน และผลักดันเพื่อริเริ่มสถานการณ์เชิงสังคม (social situation) ความเชื่อมั่นในตนเองและไหวพริบเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของบุคคล เต็มใจในการยอมรับผลของการตัดสินใจและผลการปฏิบัติงาน มีอำนาจเหนือพฤติกรรมผู้อื่นและสามารถที่จะสร้างระบบการปฏิสัมพันธ์เชิงสังคมตามวัตถุประสงค์ (3) พฤติกรรมรูปแบบประชาธิปไตยและเผด็จการของภาวะผู้นำ ซึ่งผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่า ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมดูแลในรูปแบบประชาธิปไตย หรือเผด็จการ ก็สามารถสนับสนุนวิธีการเพิ่มผลผลิตได้ แต่สมาชิกมีความพึงพอใจมากกว่ากับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งจากการศึกษาหลายครั้ง พบว่า ความพึงพอใจในการควบคุมดูแลแตกต่างกันในขนาดของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มเล็กมีความพึงพอใจกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยที่เน้นบทบาทของกลุ่ม ส่วนสมาชิกกลุ่มใหญ่จะพึงพอใจกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการมากกว่าที่เน้นงานกลุ่ม (4) ภาวะผู้นำแบบเน้นคนและเน้นงาน ซึ่งผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำที่เน้นคน พนักงานมีความพอใจมากกว่าภาวะผู้นำที่เน้นงาน (Stogdill, 1974, p. 23, 63, 81, 370, 381) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership) นักวิชาการ Hersey, Blanchard และ Johnson ในปี ค.ศ. 1969-1996 จะเน้นการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่ได้ใช้สมมติฐานในด้านลักษณะนิสัยของภาวะผู้นำที่มีมาแต่กำเนิด หรือความสามารถ หรือความเป็นไปได้ของภาวะผู้นำ แต่จะเน้นพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อความเป็นไปได้ ซึ่งแต่ละคนสามารถได้รับการฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนแบบอย่างของพฤติกรรมผู้นำต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย ดังนั้นจึงมีความเชื่อว่าคนส่วนใหญ่สามารถเพิ่มประสิทธิผลในบทบาทภาวะผู้นำผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งจากการสังเกตบ่อยครั้ง และไม่บ่อยครั้งของพฤติกรรมผู้นำในแบบต่าง ๆ มีจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถพัฒนาตัวเองเพื่อช่วยผู้นำให้สามารถทำนายพฤติกรรมความเหมาะสมที่สุดของผู้นำสำหรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีบทความของ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt ในปี ค.ศ. 1957 ในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง “จะเลือกแบบภาวะผู้นำอย่างไร” อันเป็นการริเริ่มครั้งแรกของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด เช่น ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตาม หรือแบบเผด็จการที่เน้นงาน ซึ่งมีมิติต่าง ๆ



เหล่านี้เป็นงานศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐมิชิแกน และรัฐโอไฮโอ โดยลำดับ (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996, pp.120-121) ต่อมาในปี ค.ศ. 2001 แนวคิดของ Hersey และ Blanchard เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership) คือ อยู่บนพื้นฐานการแสดงระหว่าง (1) พฤติกรรมที่เน้นงานของผู้นำ (2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตามของผู้นำ (3) ระดับความพร้อมของผู้ตามที่แสดงเฉพาะในงาน การทำหน้าที่ หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งการพัฒนาแนวความคิดนี้เพื่อช่วยภาวะผู้นำให้มีความมุ่งมั่น โดยไม่คำนึงถึงบทบาท และประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นในการปฏิสัมพันธ์ประจำวันกับผู้อื่น แต่ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับความพร้อมของผู้ตาม (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001, p. 172) ส่วนในปี ค.ศ. 1976 ซึ่งเป็นช่วงของสถานการณ์ทางการเมือง (political situation) ในขณะนั้นเกิดการปฏิรูปที่สำคัญครั้งใหม่ ทำให้เกิดความกดดันและสูญเสียความอิสระในการบริหารงานของสถาบัน ซึ่งทำให้ผู้นำไม่สามารถทำหน้าที่ในการนำ (leading) ได้ เพราะขณะนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่ (รวม Bennis) ยังขาดแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งการนำไม่ได้หมายถึงการบริหาร (managing) ความแตกต่างระหว่าง 2 เรื่องนี้มีความสำคัญ สถาบันจำนวนมากมีการบริหารงานที่ดี แต่ขาดการนำที่ดี เพราะนักวิชาการส่วนใหญ่ในยุคนี้มุ่งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงการทำงานขึ้นพื้นฐานประจำวัน (routine inputs) รวมถึงยังขาดแนวคิดเกี่ยวกับการปกป้องรักษาผู้ทำงานระดับล่าง ต่อมาจากการได้พูดคุยกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรใหญ่ ๆ ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารเหล่านี้รู้ดีกว่า สิ่งที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ การหมกมุ่นกับการบริหารงานประจำ (routine work) มากเกินไป ซึ่งเป็นการทำงานแบบตัดสินใจที่รวดเร็วต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหาขาดการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง (Bennis, 1976, pp. 154-155) ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 เนื่องจากสถานการณ์นั้นแตกต่างจากปี ค.ศ. 1970 โดยสิ้นเชิง เพราะในปี 1970 เป็นการปรับปรุงมวลมนุษย์ให้ดีขึ้น ส่วนในปี ค.ศ. 1960 เป็นการปรับปรุงที่ตัวเองให้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่ออย่างเข้าปี ค.ศ.1990 นักวิชาการยังไม่แน่ใจว่า จะสามารถทำอะไรให้ดีขึ้นได้ในสถานการณ์ที่ธุรกิจของโลกวนวาย เกิดเรื่องอื้อฉาว และตลาดหุ้นเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง การเมืองระส่ำระสาย จึงเป็นเหตุให้กลัวว่า ผู้นำและสถาบันอาจพลัดที่จะรับมือ ซึ่งในความเป็นจริง นักวิชาการก็ไม่สามารถเคลื่อนไหวภายใต้ความยุ่งยาก

ซับซ้อนของปัญหาที่เผชิญอยู่ ประกอบกับการขาดสติของคนสมัยใหม่ในสังคม ซึ่งเป็นทศวรรษของเด็กที่หลงตัวเอง ไม่สนใจในเรื่องวิสัยทัศน์ สนใจตนเอง จึงเป็นการขัดขวางการเป็นผู้นำ เป็นสาเหตุว่า “ทำไมผู้นำ ไม่สามารถนำได้” (why leader can't lead) ดังนั้นในยุคนี้จึงเป็นประเด็นสำคัญที่คลไคลใจผู้ที่กำลังคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่งภาวะผู้นำ หรือการจะแต่งตั้งผู้นำในทุกองค์กร (Bennis, 1989, pp. xii-xiii) ซึ่งต่อมาก็ได้ข้อสรุปจากประสบการณ์ทางด้านการเขียนมา 5 ปีเกี่ยวกับการทำงานของภาวะผู้นำ จึงได้ข้อค้นพบหลายเรื่องคือ ประการแรก ผู้นำที่แท้จริง (true leaders) จะทำหน้าที่เป็นผู้นำอย่างเต็มที่ด้วยการบูรณาการชีวิตของผู้ตาม ไม่ว่าอาชีพการทำงาน หรือชีวิตส่วนตัว เพื่อให้สอดคล้องกัน ประการที่สอง ผู้นำที่แท้จริงจะไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง มีแต่ความทะเยอทะยาน พรสวรรค์ และความ สามารถเพื่อเรียนรู้ที่จะให้บริการผู้ตามมากกว่าที่จะให้ผู้ตามมารับใช้ ประการที่สาม ผู้นำที่แท้จริงจะประสบความสำเร็จด้วยการเป็นผู้ที่มีอัจฉริยภาพ มีวิสัยทัศน์ที่สุดยอดเยี่ยม มีพลัง และเป็นจุดศูนย์รวม (Bennis, 1989, pp.108-109) ซึ่งคุณภาพที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำ คือ ความซื่อสัตย์ (integrity) การอุทิศตน (dedication) จิตใจโอปอฮ้อมอารี (magnanimity) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility) เปิดเผย (openness) และมีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) คุณภาพที่ดีที่สุดเหล่านี้ เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำ (Bennis, 1989, p. 117) สำหรับในปี ค.ศ. 1991 ซึ่งได้ข้อสรุปจากวิทยานิพนธ์เป็นพื้นฐานสองนัยคือ ประการแรก ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ มีผู้ตามที่เกิดขึ้นมากที่สุดตามกาลเวลา ซึ่งผู้นำจะต้องเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง รวมถึงองค์กร และสภาพแวดล้อมทางสังคมในเชิงกว้างที่ผู้นำเข้าทำหน้าที่ด้วย แน่แน่นอนว่าผู้นำสามารถประเมินความพร้อมในปัจจุบันเพื่อความเจริญเติบโตของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ความเข้าใจเช่นนั้นยังไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงนำไปสู่ในนัยในประการที่สองคือ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ซึ่งสามารถประพาดพิงได้อย่างเหมาะสมในการรับรู้เรื่องราว ดังนั้นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะไม่แข็งกร้าว หรือไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามอำเภอใจ ซึ่งผู้นำที่มีทั้งสายตากว้างไกลและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ก็จะมีปัญหาน้อย การตัดสินใจแก้ปัญหาที่ไม่ยากลำบาก (Tannenbaum & Schmidt, 1991, p. 31) ส่วนในปี ค.ศ. 1995 ซึ่งมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลง (reinventing leadership) จากภาวะผู้นำในรูปแบบเดิมที่ใช้การออกคำสั่ง

(command) และควบคุม (control) ไม่เข้ากับยุคสมัยของโลกาภิวัตน์ (globalization) เพราะจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้น สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนการลดขนาดของแรงงาน และการเน้นความต้องการเชิงทักษะในแนวกว้างของภาวะผู้นำ ประกอบกับแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (restructuring) และการปฏิรูปองค์กร (reengineering) ไม่ได้ทำให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง ดังนั้นผู้นำในปัจจุบัน จึงต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้นกว่าบทบาทในอดีต โดยในปี ค.ศ. 1990 เป็นการเน้นจุดสำคัญในเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ขณะนี้ภาวะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์สถาปัตยกรรมทางสังคม (a social architecture) เพื่อการผลิตทุนทางปัญญา อันหมายถึง ความคิด (ideas) ประสบการณ์ด้านเทคโนโลยี (know-how) นวัตกรรม (innovation) ความรู้ (knowledge) และ ความชำนาญ (expertise) เพื่อให้ได้คนทำงานที่ดีที่สุดด้วยการมอบอำนาจ และให้การสนับสนุน ดังคำกล่าวของ Max DePree ว่า “ภาวะผู้นำต้องละทิ้งอัตตาของตนเอง เพื่อประเทืองปัญญาให้กับผู้อื่น” (Bennis & Townsend, 1995, pp. 3-4) เมื่อเข้าสู่ปี ค.ศ. 1997 จึงมีแนวคิดในการนำเสนอภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดที่เคยเสนอผลงานครั้งแรกเมื่อ 12 ปีที่แล้ว และยังใช้กันอยู่คือ เรื่องวิสัยทัศน์ (vision) การมอบอำนาจ (empowerment) การเรียนรู้ องค์กร (organizational learning) และความเชื่อถือ (trust) ซึ่งจากการทบทวนผลงานดังกล่าว จึงเกิดแนวคิดที่ต้องเน้นย้ำให้มากขึ้นในเรื่องภาวะผู้นำในอนาคต ดังมีรายละเอียดคือ (1) ภาวะผู้นำคือ เกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัย (character) (2) ดูแลองค์การให้เกิดการแข่งขัน (competitive) ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นเครื่องมือในการสร้างความสามารถทางสถาปัตยกรรมเชิงสังคมของการผลิตทุนทางปัญญา (3) ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (to achieve a goal) (4) ความสามารถในการผลิตและคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือ (sustain trust) (5) ผู้นำที่แท้จริง (true leaders) จะมีวิธีการอันอัศจรรย์เกี่ยวกับการรับคนผ่านวิสัยทัศน์ที่มองคนในแง่ดี (6) ผู้นำมีความเชื่อมั่นต่อการทำงานซึ่งส่งผลในความสำเร็จ (results in success) (Bennis & Nanus, 1997, pp. ix-xvii) และต่อมาในปี ค.ศ. 2003 Bennis มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่แตกต่าง ซึ่งบุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องสั่งสมให้เป็นผู้นำ (on becoming a leader) ด้วยสมรรถนะ (competency) ที่จำเป็น 4 ประการคือ (1) จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างสรรค์จุดประสงค์ร่วมกัน (sharing meaning) (2) ผู้นำที่

แท้จริงจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ (emotional intelligence) (3) ความซื่อสัตย์ (integrity) นอกจากนี้สมรรถนะหลักที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการบริหารงานด้วยความรวดเร็ว (Bennis, 2003, pp. xxi-xxiii) สุดท้ายคือ แนวคิดของ DuBrin ในปี ค.ศ. 2004 เกี่ยวกับความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร (ดูตาราง 5)

ตาราง 5

ความแตกต่างของผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้นำ (leader)	ผู้บริหาร (manager)
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	1. มีเหตุผล
2. การทุ่มเท	2. การใช้หลักบริหาร
3. การสร้างสรรค์	3. การขึ้นชั้น
4. การกระตุ้น	4. มีความอดทน
5. การคิดนวัตกรรมใหม่	5. การวิเคราะห์
6. มีความกล้าหาญ	6. การใช้โครงสร้าง
7. มีจินตนาการ	7. การไตร่ตรองอย่างรอบคอบ
8. การทดลอง	8. มีอำนาจ
9. ความเป็นอิสระ	9. ความมั่นคง
10. การแบ่งปันความรู้	10. การเป็นศูนย์กลางแห่งความรู้
11. เป็นที่เชื่อถือ	11. การเป็นผู้คุ้มครอง
12. การให้ความอบอุ่นและเอื้อเฟื้อ	12. มีความใจเย็นและการสงวนไว้
13. การพูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน	13. การกระทำความผิดไม่บ่อยครั้ง
14. การเป็นผู้ริเริ่ม	14. การนำไปปฏิบัติ
15. เป็นผู้ฝึก ผู้ปรึกษา เป็นครู	15. การเป็นเจ้านายคน
16. การทำในสิ่งที่ถูกต้อง	16. การทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง

ที่มา. จาก *Leadership* (4th ed., p. 5), by Andrew J. DuBrin, 2004, IN: Houghton Mifflin Company.

จากตาราง 5 ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหารสามารถอธิบายได้คือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าจะบริหารไปในทิศทางใด เป็นผู้นำที่ทำงานด้วยความทุ่มเท ขณะเดียวกันก็เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นทีมงานให้คิดสร้างนวัตกรรม

กรรมใหม่ในด้านผลิตภัณฑ์ หรือบริการ โดยมีความกล้าหาญในการตัดสินใจในทุกสถานการณ์ กล้าเสี่ยงในการลงทุนเพื่อการทดลองในการค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อการแข่งขัน เป็นผู้นำที่มีความเป็นอิสระในความคิด รู้จักการแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงาน เป็นที่น่าเชื่อถือของทีมงาน เป็นผู้นำที่ให้ความอบอุ่นและเอื้อเฟื้อต่อทีมงาน เป็นผู้นำที่มีวาจาอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น มีความคิดริเริ่ม เป็นครูสอนงานและเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงาน สุดท้ายคือ เป็นผู้ยึดถือปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ส่วนผู้บริหารคือ ผู้ที่มีเหตุผลในการทำงาน โดยใช้หลักบริหาร ยึดมั่นยืนยงในการบริหารงานด้วยความอดทน เป็นผู้วิเคราะห์งาน เป็นผู้กำหนดโครงสร้างองค์การด้วยการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจ มีความมั่นคง เป็นศูนย์กลางแห่งความรู้ และสามารถคุ้มครองผู้ทำงานในองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ใจเย็นและรักษาน้ำใจของผู้ทำงาน ผู้บริหารเป็นผู้พยายามทำให้ถูกต้องตามหน้าที่ด้วยการนำไปปฏิบัติ เป็นเจ้านายคนที่เป็นตัวอย่างที่ดี และทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องเสมอ

สรุปแนวคิดภาวะผู้นำและผู้นำของนักวิชาการแต่ละคนมีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันบ้าง โดยมีการพัฒนาแนวคิดตามยุคสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อค้นหาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ นักวิชาการในแต่ละยุคยังได้เสนอแนวคิดในด้านความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

อนึ่งแนวคิดในการบริหารองค์การ ผู้นำควรใช้หลักบริหารองค์การ ซึ่ง Gulick And Urwick (1937, p. 13) ได้สรุปสาระสำคัญคือ (1) การวางแผน (planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร (2) การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์การเพื่อประสานหน่วยงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (3) การสั่งการ (directing) หมายถึง ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ตัดสินใจตลอดเวลา และนำเอาการตัดสินใจมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำ (4) การบรรจุ (staffing) หมายถึง ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล (5) การประสาน (co-ordinating) หมายถึง ผู้บริหารมีหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อการทำงานที่สอดคล้องกัน (6) การรายงาน (reporting) หมายถึง ผู้บริหารมีหน้าที่รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วน

เกี่ยวข้อง (7) งบประมาณ (budgeting) หมายถึง ผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและควบคุม งบประมาณ

โดยการบริหารองค์การเป็นการก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอาจกลายเป็นจุดแข็งขององค์การที่ทำให้องค์การมีความเจริญเติบโต ดังนั้นแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) กับภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญ และยังเปรียบเสมือนเป็นสองด้านในเหรียญเดียวกัน ซึ่ง Schein (1985, p. 2) ได้นิยามคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้ดังนี้คือ (1) เป็นพฤติกรรมปกติเมื่อคนปฏิบัติสัมพันธ์กัน เช่น การใช้ภาษามารยาท พิธีกรรมที่แตกต่างกัน (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979) (2) เป็นแบบอย่างพฤติกรรม (norms) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่ม เช่น แบบอย่างเฉพาะของการทำงานปกติกับค่าจ้างที่ยุติธรรม (Homans, 1950) (3) เป็นค่านิยมที่ครอบงำโดยองค์การ เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Deal & Kennedy, 1982) (4) เป็นปรัชญาซึ่งเป็นแนวทางนโยบายขององค์การต่อพนักงาน และลูกค้า (Ouchi, 1981; Pascale and Athos, 1981) (5) บทบาทหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติตามองค์การ ซึ่งเป็นเหมือน “เชือก” (the ropes) เพื่อให้สมาชิกใหม่ต้องเรียนรู้ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกเก่า (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b, Ritti & Funkhouser, 1982) (6) เป็นความรู้สึกหรือบรรยากาศซึ่งถ่ายทอดในองค์การ โดยทางกายภาพ และวิธีการที่สมาชิกขององค์การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหรือบุคคลภายนอก (Tagiuri & Litwin, 1968) ซึ่งความหมายต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมรอบ ๆ (Schein, 1985, p. 6, 8) วัฒนธรรมเกิดขึ้นโดยพื้นฐานจาก 3 แหล่งคือ (1) ความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานของผู้ก่อตั้งองค์การ (2) การเรียนรู้ประสบการณ์ของสมาชิกกลุ่ม (3) ความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานใหม่ที่น่าเข้ามาในองค์การ โดยสมาชิกใหม่และผู้นำคนใหม่ (Schein, 1997, p. 211) ดังนั้นวัฒนธรรมคือ-สมบัติของกลุ่ม อาจเป็นวัฒนธรรมในทีมงานขนาดเล็ก ครอบครัวยุค และกลุ่มผู้ทำงาน หรือหน่วยงานองค์การซึ่งมีทั้งประสบการณ์หลัก และประสบการณ์ทั่วไป (Schein, 1999, pp. 13-14)

ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผล มีลักษณะ 6 รูปแบบ ดังนี้ (1) ค้นหาและยอมรับข้อมูลป้อนกลับซึ่งอาจจะไม่เป็นที่พอใจต่อตนเอง (2) มีความผูกพันที่จะดำเนินการต่อไปเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการเรียนรู้ (3) ส่งเสริมความ

ยึดหยุ่นในการพัฒนา และนำนโยบายไปปฏิบัติ (4) ยอมรับต่อความเสี่ยง (5) ส่งเสริมคนให้มีโอกาสในการทำหน้าที่ (6) เน้นจุดแข็งเกี่ยวกับความเชื่อถือและความร่วมมือ

สำหรับสาเหตุที่วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัย 8 ประการ (ดูตาราง 6)

ตาราง 6

ปัจจัยที่ยับยั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (factors inhibiting cultural change)

1. องค์กรที่เข้มงวดและเป็นระบบราชการ
2. กลัวความลำบากในการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มแบบอย่างองค์กรที่ไม่เป็นที่นิยม
3. ขาดการให้รางวัลด้านองค์กรที่เหมาะสม
4. มนุษย์คัดค้านการยอมรับในการมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบเกี่ยวกับปัญหา โดยการติเตียนผู้อื่น หรือติเตียนระบบการทำงาน
5. คนพัฒนาจิตใจของเหยื่อโดยการทำงานป้องกันองค์กร
6. ขาดความผูกพันอันแท้จริงและหลักตรรกวิทยาจากผู้บริหารระดับสูง
7. ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ไม่มีเวลาเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง
8. ผู้บริหารจำนวนมากที่ทำลายชื่อเสียงของตน เพราะเริ่มทำงานด้วยความเสี่ยง

ที่มา. จาก *Organizational Traps Leadership, Culture, Organizational Design* (p. 120)

by C. Argyris, 2010, UK: Oxford University Press.

กล่าวโดยสรุปแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเข้าใจ ความหมายและสมมติฐานในองค์กร เพราะเกี่ยวข้องกับแนวทางพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลังองค์กร วัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วไปเป็นเรื่องของภาษา เรื่องราว คติมา และแบบของสิ่งที่ปรากฏที่มีความหมายและความเชื่ออย่างลึกซึ้ง การจะเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ดูเหมือนว่าเป็นเรื่องยากมาก ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมที่อยู่เหนือการควบคุมในเชิงการบริหาร เป็นต้น บนพื้นฐานในการศึกษาเหล่านี้ โดยทั่วไปมีความเชื่อว่า การเปิดใจให้กว้าง การมีหัวทันทันสมัยเพื่อรับความคิด ค่านิยม และความหมายใหม่เป็น



ศูนย์กลางสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Alvesson & Sveningsson, 2008, pp. 48-49)

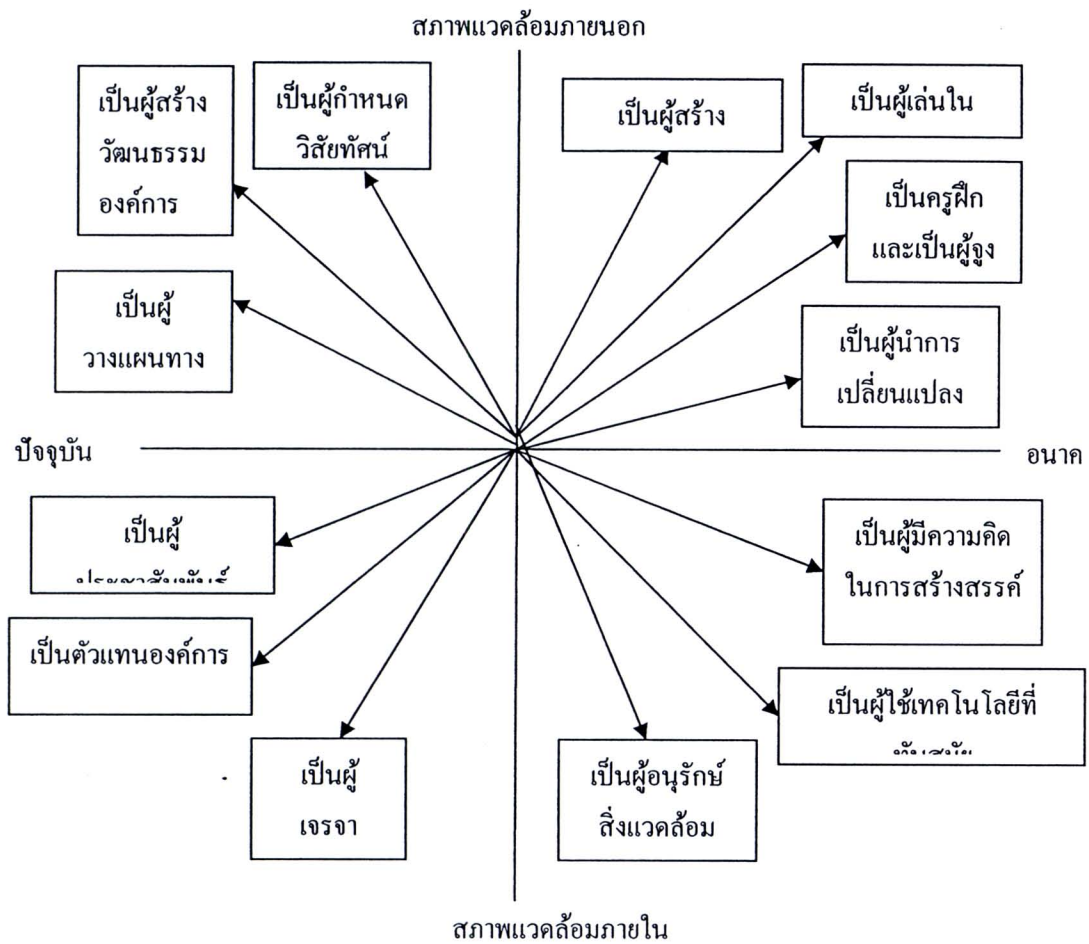
บทบาทของภาวะผู้นำในองค์กร

เพื่อความชัดเจนในประเด็นนี้ จึงแบ่งเป็น 2 หัวข้อย่อย ซึ่งในส่วนนี้จะมี 2 บทบาทคือ บทบาทของภาวะผู้นำในองค์กร และบทบาทของภาวะผู้นำในองค์กรบริการมนุษย์ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

บทบาทของภาวะผู้นำในองค์กร บทบาทของภาวะผู้นำในองค์กรมี 9 ด้าน ซึ่ง Mintzberg (อ้างถึงใน DuBrin, 2004, pp. 12-15) ได้แบ่งส่วนประเภทหน้าที่การทำงานของภาวะผู้นำเกี่ยวกับการจัดการคือ (1) เป็นสัญลักษณ์หรือตัวแทนขององค์กร (figurehead) (2) เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (spokesperson) (3) เป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) (4) เป็นครูฝึกและเป็นผู้จูงใจ (coach & motivator) (5) เป็นผู้สร้างทีมงาน (team builder) (6) เป็นผู้เล่นในทีมงาน (team player) (7) เป็นผู้แก้ปัญหาทางเทคนิค (technical problem solver) (8) เป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur) (9) เป็นผู้วางแผนทางกลยุทธ์ (strategic planner) ดังนั้นจากสาระสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำในองค์กรทั้ง 9 ด้านดังกล่าวข้างต้น เมื่อผู้วิจัยนำมาเชื่อมโยงและวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ พอสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ควรสอดคล้องกับ ข้อ 1 ถึงข้อ 6 และข้อ 9 ซึ่งการมีบทบาทเป็นตัวแทนขององค์กร หมายถึง การรับรองผู้มาเยี่ยมชมงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน การร่วมประชุมกับองค์กรภายนอก และการประสานงานกับบุคคลภายนอกเพื่อขอการสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ส่วนบทบาทผู้ประชาสัมพันธ์ หมายถึง การทำรายงานต่อผู้บริหารสูงสุดเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน และผลลัพธ์ในการจัดการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สำหรับบทบาทการเป็นผู้เจรจาต่อรอง หมายถึง เป็นเรื่องการเจรจาต่อรองในเรื่องการของบประมาณเพื่อการบริหาร ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ส่วนบทบาทของการเป็นครูฝึกและผู้จูงใจนั้น หมายถึง ความรับผิดชอบต่อผลงานของทีมงาน การปรับปรุงงาน การให้รางวัล และการลงโทษเพื่อส่งเสริมและรักษาผลงานให้มีประสิทธิภาพ สำหรับบทบาทเป็นผู้สร้างทีมงาน

หมายถึง การสร้างทีมงานที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีเมตตากรุณาต่อเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดมากเป็นพิเศษกว่าองค์กรในหน่วยงานราชการอื่น เพราะศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นงานสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด ส่วนบทบาทเป็นผู้เล่นในทีมงาน หมายถึง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ สำหรับบทบาทสุดท้าย คือ เป็นผู้วางแผนทางกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางองค์กร การจัดการกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และการพัฒนานโยบายขององค์กร

นอกจากบทบาทของภาวะผู้นำในองค์กรทั้ง 9 ด้านดังกล่าวแล้ว ยังมีบทบาทภาวะผู้นำอีก 6 ด้าน (ดังแสดงในภาพ 2) คือ (1) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (2) เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร (3) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (4) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กรและผู้รับบริการ (5) เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (6) เป็นผู้อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อองค์กรและสังคม ซึ่งจากการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านดังกล่าว ซึ่งพอสรุปได้ว่า สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนตามนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพื่อบรรลุเป้าหมายของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่มีวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะของตนเอง กล่าวคือ ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความเสียสละ เมตตา และอดทนสูง เพราะต้องฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดซึ่งมีสถานะจิตที่ไม่ปกติ ในขณะที่เดียวกันบทบาทภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ก็พร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกสถาน-การณ์ เช่น นโยบายการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชนตามมาตรฐานขององค์กรสหประชาชาติ เป็นต้น ส่วนบทบาทภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในการคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดกิจกรรมเข้าค่ายพุทธบุตร เพื่อขัดเกลาจิตใจเด็กและเยาวชน เป็นต้น นอกจากนี้บทบาทภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนยังต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อความรวดเร็วในการให้บริการต่อผู้รับบริการ อีกทั้งยังต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น การจัดตั้งธนาคารขยะ การแยกขยะ เป็นต้น (ดังแสดงในภาพ 2)



ภาพ 1 บทบาทภาวะผู้นำในองค์กร

ที่มา. จาก *Visionary Leadership*. (p. 13), by W. Bennis, R. O. Mason and I. I. Mitroff, 1992, San Francisco: Jossey-Bass.

บทบาทภาวะผู้นำในงานองค์กรบริการมนุษย์ บทบาทภาวะผู้นำในองค์กรบริการมนุษย์ (human service organization) ซึ่งมีบทบาทหลัก 3 ประการ คือ (1) บทบาทภาวะผู้นำและหน้าที่ โดยเน้นมุมมองภายนอกและภายในองค์กรเกี่ยวกับการบริการมนุษย์ (2) บทบาทการวิเคราะห์และหน้าที่ ซึ่งเน้นการประเมิน การจัดการทรัพยากร และกระบวนการทางเทคนิค (3) บทบาทเกี่ยวกับการประสานงาน ซึ่งเน้นมิติมนุษย์ในองค์กร (Austin, Brody & Packard, 2009, p. 6) (ดังแสดงในภาพ 2)

บทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำในการนำและการบริหารองค์การ	บทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำในการวิเคราะห์	บทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำในการประสานงาน
- การกำหนดวิสัยทัศน์ - การออกแบบโครงสร้างและการจัดองค์การ - ความคิดสร้างสรรค์ - ผู้สร้างทีมงานและเป็นหัวหน้าทีมงาน - สร้างความสัมพันธ์กับคณะกรรมการบริหารองค์การ - เป็นหน้าตาขององค์การ - เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง - เป็นผู้อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	- เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย - เป็นผู้ออกแบบและวางแผนโครงการ - เป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ - ควบคุมและดูแลการทำงานของทีมงาน - ประเมินผลงานและแก้ไข - เสริมสร้างความรู้ทีมงาน - ติดตามประเมินข้อมูลข่าวสาร - เป็นผู้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์	- เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ - เป็นผู้เจรจาต่อรอง - เป็นผู้อำนวยความสะดวก - เป็นพี่เลี้ยงและครูฝึก

ภาพ 2 กรอบแนวคิดบทบาทภาวะผู้นำในองค์การบริการมนุษย์

ที่มา. จาก *Managing the Challenges in Human Service Organizations* (p. 6), by B. Austin and T. Packard, 2009, Sacramento, CA: Sage.

จากภาพ 2 ซึ่งประกอบด้วยบทบาทและหน้าที่การจัดการองค์การ การวิเคราะห์และการประสานงานของภาวะผู้นำ อันหมายถึง การทำหน้าที่ส่งมอบงานบริการสังคม สงเคราะห์ โดยกรอบแนวคิดบทบาทภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ ควรเป็นกรอบแนวคิดบทบาทภาวะผู้นำของผู้ดำเนินการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเช่นกัน เพราะเป็นองค์การบริการงานสังคมสงเคราะห์ให้เด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด อนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการ ซึ่งไม่ใช่เพียงโครงการเพื่อการฝึกอบรมอย่างเดียว แต่ต้องมีระบบของวิธีการทั้งหมด โดยหนึ่งในวิธีการนั้นคือ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organizations) ด้วยการปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (learning culture)

รวมถึงวิธีการปฏิบัติการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง การฝึกฝน การขยายโครงการ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการ (Moore, Burgess, et al, 2005, p.14)

การพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการที่มีประสิทธิผลจะนำไปสู่การเป็นมืออาชีพในการบริการมนุษย์ อันประกอบด้วยรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ เป็นปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Beutler et al., 2004; Horvarth & Bedi, 2002; Norcross, 2001; Lambert & Ogles, 2004; Orlinsky, Ronnestad & Willutzki, 2004; Safran & Muran, 2000; Sexton & Whiston, 1991; Whiston & Coker, 2000) ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์คือ ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการ โดยผลลัพธ์ของความสัมพันธ์สามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Gelso & Carter, 1994) ซึ่งในที่นี้ผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จหมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของสังคมได้อย่างยั่งยืน

2. ความเห็นอกเห็นใจหรือความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น (empathy) มีความสำคัญเหมือนกับการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด (Bohart, Elliot, Greenberg, & Watson, 2002; Carkhuff, 2000; Elliott, Greenberg, & Lietaer, 2004; Luborsky, Crits-Christoph, Mintz & Auerbach, 1988) ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งดังกล่าว จะทำให้สามารถช่วยเหลือผู้รับบริการที่มีปัญหาได้ ตัวอย่างเช่น คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยความสะดวกศูนย์ฝึกและอบรมฯ มีความสามารถในการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด ปัญหาของเด็กและเยาวชนจะได้รับการแก้ไข ซึ่งส่งผลถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กและเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของสังคมได้อย่างยั่งยืนเช่นกัน

3. ความจริงใจ (genuineness) คือ คนที่มีความโปร่งใสในการแสดงความรู้สึกต่อผู้อื่น (Greenberg, 1994; Jourard, 1971; Rogers, 1957) ซึ่งหมายถึง ผู้รับบริการจะรู้สึกซาบซึ้งถึงความจริงใจของผู้ให้บริการ ทำให้ปัญหาลดน้อยลง เช่นเดียวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยความสะดวกศูนย์ฝึกและอบรมฯ หากมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความจริงใจในการแก้ไข

ปัญหาเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด ก็จะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้กลับตนเป็นคนดีของสังคมได้อย่างยั่งยืนเหมือนกัน

4. การยอมรับ (acceptance) คือ ผู้ที่ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และยอมรับผู้อื่นได้ แม้จะมีวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อที่แตกต่างกัน สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้อย่างกว้างขวางและปราศจากเงื่อนไข (Rogers, 1957) ในส่วนนี้เรียกว่า เป็นความรักที่มีความรับผิดชอบ (Buscaglia, 1972) ซึ่งถ้าภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมฯ มีคุณลักษณะเป็นผู้ยอมรับผู้อื่นดังกล่าว ก็จะทำให้สามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิดให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะจะได้รับความร่วมมือจากเด็กและเยาวชน ครอบครัว ชุมชน องค์กรภายนอกและรวมถึงผู้ปฏิบัติงานทุกคนในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด

5. เปิดใจให้กว้าง (open-mindedness) คือ คนที่เปิดใจให้กว้างเพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันหรือต่อต้านในบางครั้ง คนที่มีใจกว้างก็จะไม่โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับในความคิดเห็น แต่จะเปิดให้ผู้อื่นได้วิพากษ์-วิจารณ์ได้ และจะนำคำวิพากษ์วิจารณ์เหล่านั้นมาวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนค่านิยมและความเชื่อตามอัตภาพ ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมฯ เพื่อช่วยในการจัดการ แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิดให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้กลับคืนเป็นคนดีของสังคมได้ เพราะจะทำให้การดำเนินงานในศูนย์ฝึกและอบรมฯ ไม่เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน แต่จะได้รับความเคารพ ศรัทธา และความร่วมมือจากทีมงาน

6. การรับรู้สภาพของความยุ่งยากซับซ้อน (cognitive complexity) คือ คนที่มีทักษะในการรับรู้สภาพของความยุ่งยากซับซ้อน และสามารถเข้าใจโลกและเข้าใจผู้รับบริการได้อย่างดี (Kegan, 1982, 1994; King, 1978) การเรียนรู้ลักษณะของแต่ละบุคคล เป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละบุคคลสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นผู้รับรู้ปัญหา ทำให้สามารถรับฟังความคิดเห็นที่สะท้อนกลับจากบุคคลอื่น ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมฯ ในการจัดการ บำบัด แก้ไข

และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด เพราะจะได้แนะนำผู้ปฏิบัติงานให้แก้ไขปัญหายุ่งยากซับซ้อนให้หมดไป

7. การแก้ไขเชิงจิตวิทยา (psychological adjustment) เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในศูนย์ฝึกและอบรมฯ ควรมีคุณสมบัติพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ (Wheeler, 1991, p. 199) รวมถึงเป็นผู้ที่มีสภาพจิตใจปกติในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน จากการศึกษาของนักวิชาการพบว่าเจ้าหน้าที่ดังกล่าว ยังมีจำนวนมากที่ต้องได้รับการบำบัดฟื้นฟู ก่อนเข้ารับหน้าที่ในโครงการฝึกอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด (Guy & Liaboe, 1986; Neukrug & Williams, 1993) ซึ่งในเรื่องนี้ ภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมฯ ควรตรวจสอบขั้นตอนการรับเจ้าหน้าที่เข้าประจำศูนย์ฝึกและอบรมฯ เพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติพร้อมในการปฏิบัติงานในศูนย์ฝึกและอบรมฯ เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. สมรรถนะ (competency) คือ ผู้ที่มีความสามารถในการเชิงวิชาชีพที่ประกอบด้วยจริยธรรม (Corey, Corey & Callanan, 2006) ซึ่งหมายถึง ผู้ปฏิบัติตามระบบกฎหมายที่มีการส่งเสริมแนวทางเชิงจริยธรรม โดยระบบกฎหมายได้ระบุว่า “ผู้ทำงานต้องคำนึงในความเป็นมืออาชีพ ไม่ปฏิบัติออกนอกกรอบมืออาชีพ” (Swanson, 1997, p. 166) นอกจากนี้ผู้เป็นมืออาชีพดังกล่าว ยังต้องฝึกการเรียนรู้ทักษะในด้านเทคนิคเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้ทักษะนั้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการทำงานบริการมนุษย์ที่มีประสิทธิผล (Neukrug, 2008, p. 11) เช่นเดียวกับภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่จำเป็นต้องมีทักษะเฉพาะในการรับรู้ และเข้าใจสภาพของความยุ่งยากซับซ้อนในการแก้ไขพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด เพราะสามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหาน้อยลง แต่ในเชิงวิชาชีพด้านงานสงเคราะห์ ยังต้องประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อให้ความเมตตาและสงสารต่อเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นคนดีกลับคืนสู่สังคมได้

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะและทักษะของความเป็นมืออาชีพในการบริการมนุษย์ที่มีประสิทธิผลทั้ง 8 ประการดังกล่าว มีความสอดคล้องกับส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทั้ง 8 ประการจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและ

อบรมเด็กและเยาวชนประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย ดังจะสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในบวรวิหารต่อไป

พฤติกรรม ทักษะ และรูปแบบของภาวะผู้นำในองค์กร

จากการวิเคราะห์แบบฟอร์มการสำรวจความคิดเห็นเป็นขั้น ๆ ฉบับของผู้ได้บังคับบัญชา คำตอบจากสถิติได้แสดงและอธิบายพฤติกรรมผู้นำใน 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำที่เน้นคน (consideration) หมายถึง ผู้นำที่เป็นมิตรและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่เน้นคนสูงจะมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความแตกต่างมากมาย เช่น การให้ความสนใจโดยการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาตามสถานการณ์ของบุคคล และเห็นคุณค่าในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ส่วนภาวะผู้นำที่เน้นงาน (initiating structure) หมายถึง ผู้นำเน้นเป้าหมายและความสำเร็จของงาน ผู้นำที่เน้นงานสูงจะมีพฤติกรรมที่มีความผูกพันกับงาน เช่น การกำหนดวัน-เวลาที่ต้องส่งมอบงาน การกำหนดมาตรฐานของผลงาน และการควบคุมระดับของผลงาน เป็นต้น ซึ่งผลสรุปของงานวิจัยทั้งสองโครงการพบว่า ผู้นำที่เน้นคน พนักงานในองค์กรจะมีความพอใจ (Bass, 1990) มากกว่าผู้นำที่เน้นงาน แต่ระดับของผู้นำที่จะเน้นคนหรือเน้นงานจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, pp. 258-263)

เนื่องจากภาวะผู้นำที่เน้นคน พนักงานมีความพึงพอใจมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership styles) คือ การร่วมกันตัดสินใจกับกลุ่มสมาชิกและการทำงานที่ใกล้ชิดกัน ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วมประกอบด้วยพฤติกรรมที่หลากหลาย แบ่งแยกได้ 3 แบบคือ (1) ผู้นำแบบให้คำปรึกษาก่อนทำการตัดสินใจ (2) ผู้นำแบบตกลงร่วมกัน (3) ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้อำนาจกลุ่มในการตัดสินใจ (DuBrin, 2004, p. 112) ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จึงเหมาะกับภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เพราะการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องกับ การบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย เด็กและ



เยาวชนที่เข้ารับการบำบัด ผู้ปกครอง หัวหน้าชุมชนที่เด็กและเยาวชนเคยอาศัยอยู่
กรรมการสงเคราะห์ หน่วยงานราชการอื่นและภาคเอกชน

ส่วนความแตกต่างทางเพศในรูปแบบภาวะผู้นำ (gender differences in leadership styles) ผู้หญิงมีอุปนิสัยและพฤติกรรมซึ่งเหมาะสมกับภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ การมอบอำนาจและการบำรุงเลี้ยงดูสมาชิกในทีมงาน ส่วนผู้ชายค่อนข้างจะเป็นรูปแบบการออกคำสั่งและควบคุม (command and control style) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบทหาร นอกจากนี้ ธรรมชาติของการรับรู้อย่างเต็มที่ของผู้หญิงต่อคนอื่นมีมากกว่าผู้ชายในการสนับสนุนกลุ่มสมาชิกเพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจากการสำรวจผู้นำรวม 69 ประเทศ คะแนนของผู้หญิงสูงกว่าในปัจจัยการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ชาย และผู้หญิงเชี่ยวชาญเรื่องการติดต่อระหว่างบุคคล แต่ Bernard M. Bass แนะนำว่า การจัดการของผู้หญิงไม่ควรควบคุมตลอดเวลา และยังพบอีกว่า ผู้หญิงมีบารมีในการอธิบายมากกว่าผู้ชายเล็กน้อย (DuBrin, 2004, pp. 119-120) เช่นเดียวกับอีกผลงานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำผู้หญิงนั้นจะเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสาร การเปิดเผยและการมีทักษะเกี่ยวกับคน (Tremaine, 2000, p. 4) รวมถึงยังมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผู้หญิงในงานสังคมสงเคราะห์ ระบุว่า ผู้หญิงและผู้ชายมีค่าเท่ากันในการบริหาร แต่ผู้หญิงเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลได้มากกว่าผู้ชาย มี 9 ประเภท คือ (1) ทำงานเกี่ยวกับคน (2) มีความรู้สึกที่ไวต่อความต้องการของคนทำงานเพศหญิง (3) การลงทุนในคนทำงาน (4) การมุ่งเชิงความร่วมมือ (5) มุมมองเชิงสากล (6) เปิดเผยในการสื่อสาร (7) รับรู้ในความไม่ยุติธรรม (8) เอาใจใส่ต่อคุณภาพของสิ่งแวดล้อม และ (9) ใช้สัญชาตญาณ (Chernesky, 1996) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ของภาวะผู้นำผู้หญิงช่วยเสริมสร้างเกี่ยวกับการดูแล การเปิดรับความคิดเห็น การมอบหมายอำนาจ และการรักษาสีแวดล้อม จึงสามารถพัฒนาองค์การที่มีผลงานต่ำให้มีผลงานที่สูงขึ้นได้ นอกจากนี้การใช้ทักษะในการบริหารให้ถูกต้อง ก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเช่นกัน ซึ่งจากผลงานการศึกษาพบว่า การใช้ทักษะให้ถูกต้อง สามารถลดปัญหาในการบริหารงานได้ โดยมีแนวคิดรวม 10 กลยุทธ์ ดังนี้ (1) แนวคิด “อะไรในนั้นมีคุณค่าสำหรับฉัน” (what is in it for me) คือเรื่องเงินและศักดิ์ศรีเป็นอันดับแรกที่มีอำนาจมากต่อการตัดสินใจของคนในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น เงินและศักดิ์ศรีเป็นเรื่อง

ของความอยู่รอดและความสัมพันธ์ทางสาธารณะ (2) แนวคิด “กรุณาทำให้ฉันรู้สึกสำคัญ” (please make me feel important) คือ ให้นักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนและสภาพการเป็นสมาชิกในทีมงาน สร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของ (3) แสดงจุดแข็งของท่าน (play to your strengths) คือ การแนะนำจุดแข็งต่อผู้รับบริการให้เห็นว่าดีหรือเหนือกว่าอย่างไร (Tannen, 1994) (4) เน้นผลลัพธ์ ไม่เน้นเพียงกระบวนการ (focus on outcomes, not just process) คือ ผู้หญิงที่ทำงานสังคมสงเคราะห์มักโน้มเอียงไปที่กระบวนการ แต่เรื่องผลลัพธ์เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องมุ่งเพื่อรักษาเป้าหมาย (Garner, 1989) (5) ประเด็นเรื่องเงินทองให้เก็บไว้ในใจ (keep money in mind) คือ การบริหารต้องการความเชื่อถือและความไว้วางใจเป็นอันดับแรก (6) อย่าปฏิเสธเพราะคิดว่าคุณเป็นผู้หญิง (don't deny that you're a woman) แสดงเหมือนเป็นผู้ชายที่มีคุณลักษณะที่มีประสิทธิผล ไม่ควรมีความสัมพันธ์กับลูกน้องผู้หญิงฉันทเพื่อน เพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ให้สร้างการยอมรับร่วมกัน (7) มองเห็นได้ (be visible) หมายถึง การทำรายงาน การจัดวาระการประชุม การมีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เสนอบทความในเครือข่ายและในเว็บไซต์ สร้างตัวแทนในรูปแบบสำนักงานการประชาสัมพันธ์ (8) จัดการความสัมพันธ์รอบข้าง (manage sideways) คือ การระบุนความสัมพันธ์ข้ามกรมหรือแผนก และใช้ทักษะเชิงงานสังคมสงเคราะห์เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์เหล่านี้ (Kotter, 1985) (9) คาดหมายถึงการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น (anticipate resistance) หมายถึง ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกัน ให้ใช้วิธีการหยั่งเสียง ใช้ความคิดหรือการวางแผนเพื่อผลประโยชน์ของทุกคน อย่าปฏิเสธการตอบหรือการต่อรองในครั้งแรก ให้ต่อสู้โดยใช้กลยุทธ์การล่าถอยในบางเวลา (10) มีแผนสำรองเสมอ (always have a Plan B) เน้นวิธีการแก้ไขปัญหแบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (win-win) เท่านั้น นอกจากแนวคิดกลยุทธ์ 10 ประการดังกล่าวแล้ว การทำงานสังคมสงเคราะห์ยังต้องมีภารกิจอีกส่วนหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ในการต่อสู้เพื่อสิทธิสตรี ผู้บริหารผู้หญิงมีโอกาที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการโต้แย้งภาพแบบดั้งเดิมในการบริหารงาน โดยการหยิบยกวิธีการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมา (Dewane, 2008, p. 38)

สำหรับการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด จากผลงานวิจัยในปี ค.ศ. 2004

การศึกษากับผู้บริหาร 3,000 ท่าน เปิดเผยว่า ผู้บริหารที่มีผลงานดีที่สุด ไม่ใช่รูปแบบเดียว อาทิเช่น เป็นแบบเผด็จการในบางสถานการณ์และแบบประชาธิปไตยในอีกสถานการณ์ เป็นต้น ในปี ค.ศ. 1964 ผู้บุกเบิกในการทำวิจัย Ralph Stogdill ได้ทำรายงานเกี่ยวกับการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งทุกวันนี้ยังยึดถือกันอยู่คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องเป็นผู้มีความสามารถรอบตัวและยืดหยุ่นที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (DuBrin, 2004, p. 122)

กล่าวโดยสรุปพฤติกรรมของภาวะผู้นำมี 2 ด้านคือ ภาวะผู้นำที่เน้นคน และเน้นงาน ซึ่งภาวะผู้นำที่เน้นคน พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำที่เน้นงาน เพราะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสอดคล้องกับรูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตย ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างทางเพศ ก็สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะบางอย่างที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าภาวะผู้นำจะเป็นเพศใดก็ตาม ทุกองค์การต่างก็ต้องการภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเท่านั้น

ส่วนภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์ ซึ่งมีสาระสำคัญของกรอบแนวความคิดในเรื่องภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์ประกอบด้วย (1) เจื้อนใจและคุณลักษณะภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์ (2) คุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด (3) เจื้อนใจภาวะผู้นำในงานสงเคราะห์เด็กและเยาวชนที่กระทำผิดของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในเชิงจริยธรรมเชิงวิชาชีพ (ethics of profession) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

เจื้อนใจและคุณลักษณะภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์

องค์การภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (nonprofit organization) เป็นองค์การสาธารณะ ซึ่งองค์การไม่แสวงหาผลกำไรทำหน้าที่เติมเต็มให้กับความต้องการของสาธารณะ ซึ่งภาครัฐ หรือภาคธุรกิจไม่สามารถทำได้ (Gortner, Nichols & Ball, 2007, p. 5) ส่วนเงินทุนในการพัฒนาแผนงานได้รับบริจาคจากสาธารณะ โดยผ่านช่องทางตัวแทนผู้บริจาค หรือในรูปแบบของรัฐบาล ซึ่งบริจาคโดยตรงให้กับองค์การ (Padaki & Vaz, 2005, p. 13, 17) ซึ่งเรียกว่า “องค์การในงานสังคมสงเคราะห์” โดย

ภารกิจของภาวะผู้นำองค์การในงานสังคมสงเคราะห์ ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเชิงจิตวิทยาและการจูงใจเกี่ยวกับการทำงาน โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญในเชิงคุณธรรม สังคม และท้ายที่สุดคือ ความปรารถนาในคุณค่าขององค์การ นอกจากนี้กลยุทธ์ขององค์การก็เป็นการสร้างการแข่งขันให้เกิดผลงาน ซึ่งการบริหารงานจะต้องวิเคราะห์เงื่อนไขของกิจกรรม แผนงานและการจัดสรรทรัพยากร อันหมายถึง ความสัมพันธ์ของภารกิจและกลยุทธ์ที่ต้องมีวิธีการที่เป็นประโยชน์และนำไปสู่การปฏิบัติ (Phills, 2005, pp. 155-156) โดยในการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ต้องมีความชัดเจนสำหรับสมาชิกผู้ปฏิบัติงานและอาสาสมัคร ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ ซึ่งองค์การในงานสังคมสงเคราะห์มีความต้องการในการบริหารงานมากกว่าองค์การภาคธุรกิจ เพราะองค์การในงานสังคมสงเคราะห์นั้น ไม่มีเจ้าหน้าที่ระดับล่าง (bottom line) เพื่อทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานเหมือนองค์การภาคธุรกิจ นอกจากนี้ในเรื่องการใช้จ่ายเงินจะต้องมีความระมัดระวังมากกว่าองค์การภาคธุรกิจ เพราะงบประมาณที่ได้ไม่เพียงพอ และการขอเพิ่มงบประมาณเป็นเรื่องยุ่งยากมากกว่าองค์การภาคธุรกิจ (Drucker, 1991, p. 12) อีกทั้งการดำเนินงานและการวางแผนขององค์การ มีความหลากหลายที่เป็นประเด็นสำคัญของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งผู้นำในองค์การงานสังคมสงเคราะห์จะช่วยคิดสร้างสรรค์วิสัยทัศน์เพื่อชุมชน รัฐ หรือประเทศ ช่วยร่างวาระการประชุมแผนงานสาธารณะ เพื่อขับเคลื่อนความคิดเห็นด้วยการเสนอแผนงาน และแสดงบทบาทที่สำคัญในการจัดให้เป็นรูปร่าง และนำแผนงานเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติภายใต้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2009, p. 196) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ ที่ทำงานด้านสังคมสงเคราะห์ของประเทศสก็อตแลนด์ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำและการจัดการในงานสังคมสงเคราะห์ในศตวรรษที่ 21 โดยภาวะผู้นำต้องมีการฝึกปฏิบัติเชิงบริหาร 8 ประการคือ (1) การเสริมสร้างแรงจูงใจต่อผู้ทำงาน (2) การส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ตรงจุดมุ่งหมายของวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการให้บริการ (3) พัฒนา และเชื่อมโยงการทำงานด้วยจิตใจที่มุ่งมั่น (4) มอบอำนาจให้ผู้ทำงานและผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาการบริการตามความต้องการของผู้รับบริการ (5) สร้างคุณค่าและพัฒนาผู้ทำงานอย่างรวดเร็ว (6) พัฒนา ดูแลรักษาผู้รับบริการและผู้ให้บริการ (7)

จัดเตรียมเวลาและสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาผลสะท้อนของการปฏิบัติงาน ฝึกทักษะเชิงวิชาชีพให้ผู้ปฏิบัติงาน และพิจารณาสถานการณ์ที่ย่างยากซับซ้อน (8) รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นในเชิงวิชาชีพ นอกจากนี้กลุ่มนักวิชาการดังกล่าวยังระบุอีกว่าผู้นำและผู้บริหารต้องมีบทบาทและการจัดการดังต่อไปนี้คือ (1) ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้เป็นหุ้นส่วนอื่น (2) เป็นผู้นำและสนับสนุนผู้ทำงานเพื่อผู้รับบริการและผู้ดูแล (3) รับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานที่ดี (4) มีอำนาจเหนือผู้มีส่วนได้เสียในผลประโยชน์ เพื่อส่งเสริมตัวแบบเชิงสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับการดูแลและคุณค่าของตัวแบบ (5) สามารถจัดการกับความขัดแย้ง ความตึงเครียด และรักษาบทบาทในการจัดการบริการงานสังคมสงเคราะห์ตามความต้องการของแต่ละบุคคลและชุมชน ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น นับว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำมืออาชีพที่มีบทบาทชัดเจนในการพัฒนาและดูแลรักษาการฝึกปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกของความเป็นผู้นำ (Moore, et al., 2005, p. 6) ดังนั้นคุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการงานสังคมสงเคราะห์ดังกล่าว นับว่าเป็นองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เพื่อสร้างคุณค่าทางเลือก การพัฒนาและการฝึกปฏิบัติ โดยให้ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางในการบำบัดแก้ไข และฟื้นฟู ซึ่งในที่นี้หมายถึง เด็กและเยาวชนในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่ได้จัดขึ้น

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์ไม่แตกต่างจากภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน แต่อาจแตกต่างกันเงื่อนไขของภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเชิงจิตวิทยา และวัตถุประสงค์ที่เน้นจริยธรรม เช่นเดียวกับการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ไม่มีสูตรสำเร็จที่ง่ายสำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสมบูรณ์ในองค์การ ไม่ว่าในองค์การที่มุ่งหวังผลกำไรหรือไม่มุ่งหวังผลกำไร (Brody, 2005, p. 3)

คุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด ในประเทศสหรัฐอเมริกาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการในโครงการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ต่อสู้เพื่อความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ และค้นหาพันธมิตรที่มี

ศักยภาพ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นโครงการชนะเลิศ ด้วยการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานวันต่อวัน (day-to-day operations) ส่งเสริมการสื่อสาร เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบเพื่อการปฏิบัติที่ท้าทาย สนับสนุนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และจิตใจทีมงาน ซึ่งนับว่าเป็นผู้นำโครงการที่มีประสิทธิผล (an effective project leader) โดยสามารถที่จะดึงฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมมือกัน และกระตุ้นการปฏิบัติงาน ส่วนภาวะผู้นำในโครงการที่เคยประสบความสำเร็จได้แก่ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะมุ่งความสำเร็จของงานโดยการมอบหมายงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มกระบวนการวางแผนงาน การทำรายงานเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสียในผลประโยชน์ และการให้ทีมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Keats อ้างถึงใน Cissner & Farole, 2009, p. 9)

ส่วนคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กเยาวชนของไทยจะต้องประกอบด้วยทักษะทางความคิดและทักษะทางมนุษย์ (conceptual skills and human skills) และทักษะทางงาน (task skills) ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องทำพร้อม ๆ กัน เพราะงานนั้นเป็นส่วน เป็นชิ้น หรือเป็นหน่วยงานของงานใดงานหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะต้องกระทำในระดับโครงการ โดยอาศัยทักษะเชิงวิชาชีพที่แสดงถึงความสามารถพิเศษในการทำงาน อันได้แก่ ความรู้ (knowledge) ความสามารถ (competence) ประสบการณ์ (experience) เป็นนักตัดสินใจ (decision maker) และแก้ไขปัญหา (problem solving) ส่วนสมรรถนะเชิงหน้าที่ (functional competency) ซึ่งเป็นทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) อาทิเช่น การเป็นประธานองค์การ เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นผู้สื่อสาร เป็นครูสอน เป็นผู้จูงใจผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ เป็นผู้สร้างทีมงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และอื่น ๆ เป็นต้น โดยการทำงานด้วยการทุ่มเท ตั้งใจ สนใจและเอาใจใส่ติดตาม ทำให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนหน้าที่ในการให้บริการแก่คนในสังคม เช่น การให้บริการแก่เด็กและเยาวชนที่กระทำผิด จะต้องมีความรู้ความสามารถในทักษะทางวิชาชีพนี้ หมายถึง ความพยายามทำให้เกิดปฏิกิริยาในการแก้ไขปัญหาของเด็กและเยาวชน หรือผู้รับบริการอย่างมีหลักการ มีเป้าหมาย และมีความรู้ ความสามารถ

ประสิทธิภาพและเทคนิคต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การดูแลเด็กและเยาวชนอย่างใกล้ชิด ให้ความอบอุ่น และความเมตตา ทำให้เด็กและเยาวชนเกิดความไว้วางใจ เด็กและเยาวชนจึงให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟู ซึ่งช่วยให้เด็กและเยาวชนที่กระทำผิดได้รับการแก้ไขปัญหาและเปลี่ยนแปลงชีวิตไปในทางที่ดีขึ้น สามารถดำรงชีวิตได้ดีขึ้น และอยู่ในสังคมได้อย่างราบรื่น ซึ่งในเรื่องทักษะสามารถฝึกปฏิบัติและพัฒนาได้ ดังนั้น ทักษะจึงมีความสำคัญมาก (สุจิต เจนนพกาญจน์, 2550, หน้า 48) นอกจากการมีคุณลักษณะที่มีทักษะเฉพาะแล้ว ภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ยังต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจงดงาม และมองเห็นถึงคุณค่า “ความร่วมมือจากภายนอก” และให้ความสนใจ “กิจกรรมที่ริเริ่มสร้างสรรค์” ควบคู่ไปกับการปฎิบัติที่มีอยู่ ทำให้ภาวะการทำงานภายในองค์กรมีสีสันและมีชีวิตชีวามากขึ้น ถึงแม้ว่าบางเรื่องบางโอกาสอาจมีความคิดหรือทิศทางการทำงานไม่ตรงกันบ้าง ก็ถือเป็นเรื่องธรรมดา ไม่ได้ก่อให้เกิดอุปสรรคปัญหาแต่อย่างใด ซึ่งในเรื่องนี้คนทำงานให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า “ความสำเร็จของกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับแนวคิดและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนของผู้บริหาร รวมทั้งการทำงานที่เนียน (ละเมียดละไม) ผ่านการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างลึกซึ้งและร่วมกันตัดสินใจดำเนินกิจกรรมอย่างพินิจไตร่ตรอง ทั้งนี้เพราะทุกกิจกรรมจะส่งผลกระทบต่อชีวิตจิตใจของคนทำงาน และของเด็กและเยาวชนที่ต้องช่วยกันดูแลด้วย” จากกรณีตัวอย่างของผู้บริหารสถานพินิจคุ้มครองเด็กและเยาวชน และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจังหวัดสงขลา (พรณิภา โสทธิพันธุ์, สุนา จรุงโรจน์ และสมศักดิ์ ชูช่วยคำ, 2549, หน้า 36) อันหมายถึงแต่ละกิจกรรมจะต้องมีคุณภาพ โดยผู้ปฏิบัติงานในค่านี้นี้จะต้องมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโท สาขาสังคมสงเคราะห์หรือจิตวิทยาหรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์สังคม และการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีปริมาณงานที่พอเหมาะ หากงานมากจนล้นมือ เกิดการสะสมงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และเบื่อหน่าย จิตใจที่มีความเมตตาต่อเด็กและเยาวชนลดลง ในที่สุดผู้ปฏิบัติงานก็ลาออกจากงานหรือขอย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น ทำให้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ผลลัพธ์คือ งานขาดคุณภาพ อนึ่ง งานสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด เป็นงานที่มีความเครียดมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ

กับหน่วยงานอื่น (Rakoczy, 2009, pp. 16-18) ดังนั้น คุณลักษณะของภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จึงมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากภาวะผู้นำของหน่วยงานอื่นดังรายละเอียดได้กล่าวแล้ว

กล่าวโดยสรุปจากการวิเคราะห์สาระสำคัญของคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนของไทยกับประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า สาระสำคัญไม่มีอะไรที่แตกต่างกัน ดังนั้นคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนไทย จึงถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเช่นกัน

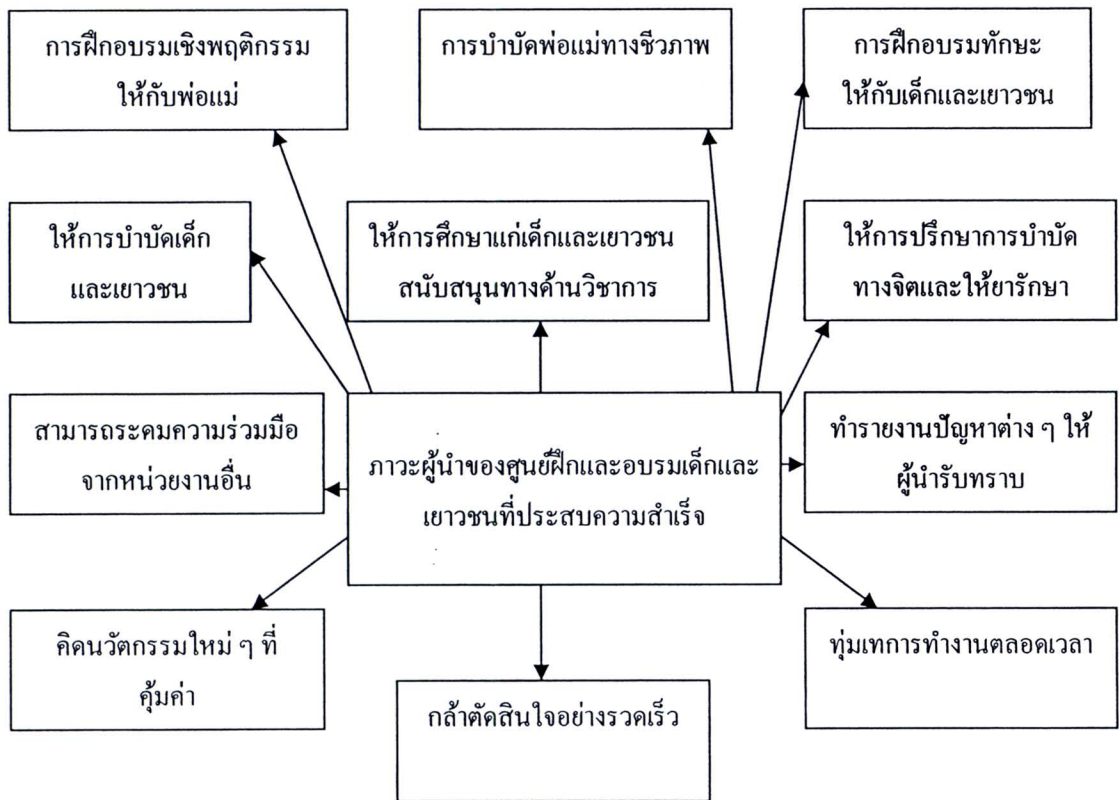
เงื่อนไขภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในเชิงจริยธรรม เชิงวิชาชีพ

ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในสาธารณรัฐประชาชนจีน มีนโยบายในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดที่คล้ายกับของไทย ผลสำเร็จของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนแห่งนี้คือ The Junshan Juvenile Delinquency Reform and Vocational School ซึ่งมีเยาวชนชายจำนวน 1,000 คน และเยาวชนหญิง 200 คน ระหว่างอายุ 14-18 ปี (อายุต่ำกว่า 14 ปี กระทำความผิดไม่ต้องเข้าศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน แต่ถูกคุมความประพฤติที่บ้าน) จากการประเมินผล ร้อยละ 85 ภายหลังปล่อยเด็กและเยาวชน ไม่มีปัญหาการกระทำผิดซ้ำ ทั้ง ๆ คนในชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่พร้อมรับเด็กและเยาวชนกลับ ผลสำเร็จเกิดจากเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทุกคนมีความรับผิดชอบ ยอมลำบากในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองกลับสู่ชีวิตปกติ และเป็นที่ยอมรับของพ่อแม่และคนในชุมชน ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเชื่อว่า เด็กและเยาวชนที่กระทำผิดสามารถปลูกฝังในด้านการศึกษา และฝึกทักษะตามความต้องการของเด็กและเยาวชนในงานที่เหมาะสม แต่สิ่งที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังกังวลอยู่คือ ถ้าคนในท้องถิ่นไม่ให้การยอมรับเยาวชนที่กระทำผิดเข้าทำงานภายหลังปล่อยเด็กและเยาวชน อาจเป็นปัญหาเกิดขึ้นอีก (Regoli & Hewitt, 1997, p. 603)

สำหรับในประเทศสหรัฐอเมริกา โครงการที่ประสบความสำเร็จคือ โครงการ Multidimensional Treatment Foster Care (MTFC) ซึ่งเป็นทางเลือกในการรักษาเชิงพฤติกรรมที่มีบ้านพักอาศัยสำหรับเยาวชนอายุตั้ง 11-18 ปี ซึ่งมีนิสัยไม่เห็นด้วยกับระเบียบและกฎเกณฑ์ทางสังคม หรือมีอาการทางอารมณ์ หรือได้กระทำความผิด โครงการ MTFC เป็นการรักษาโดยแทรกแซงด้วยกิจกรรมหลากหลายบนพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้สังคม (social learning theory) เป็นตัวแบบซึ่งอธิบายกลไกโดยแต่ละคนเรียนรู้ต่อพฤติกรรมในบริบทเชิงสังคมและการปฏิสัมพันธ์รายวัน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่แทรกแซงมีอำนาจเหนือทั้งรูปแบบของพฤติกรรมที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับสังคม มีรายละเอียดคือ (1) การฝึกอบรมเชิงพฤติกรรมให้กับพ่อแม่ (2) ให้การบำบัดกับพ่อแม่ทางชีวภาพ (3) ให้การฝึกอบรมทักษะกับเด็กและเยาวชน (4) สนับสนุนการบำบัดให้กับเด็กและเยาวชน (5) ให้การศึกษากับเด็กและเยาวชน และให้การสนับสนุนทางวิชาการ (6) ให้การปรึกษาการบำบัดทางจิต และให้การรักษาด้วยยาเมื่อจำเป็น นอกจากนี้ยังต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอีก 3 ประการที่ต้องแทรกแซงพร้อมกันในการทำงานเพื่อให้การรักษาเยาวชนได้แก่ โครงการ MTFC สำหรับพ่อแม่ ครอบครัว และทีมงานการรักษา ซึ่งจากการประเมินผลงานโครงการ MTFC เป็นเชิงบวก และไม่เพียงแต่โครงการนี้มีความเป็นไปได้ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแบบอื่นที่มีการรักษาพร้อมบ้านพักอาศัย ก็มีประสิทธิผลมากกว่า และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับเด็กและครอบครัว (Hess, 2010, p. 384)

ส่วนรูปแบบของภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่ไม่มีประสิทธิผลและล้มเหลว ซึ่งจากการประเมินผลพบว่า เป็นประเด็นอุปสรรคในเรื่องความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดการทำรายงานต่อผู้นำอีกปัจจัยหนึ่งที่สร้างความสับสนคือ การคิดสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ลงทุนน้อย และใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเดิม โดยไม่มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ชุดใหม่ จึงเป็นการขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ถูกต้อง ซึ่งทำให้โครงการล้มเหลว และอีกตัวอย่างคือ หน่วยงานศาลที่ชื่อ Harlem Parole Reentry Court ประสบความสำเร็จในโครงการ เพราะภาวะผู้นำขาดการตัดสินใจ ทำให้โครงการดำเนินการซ้ำและไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนอีกตัวอย่างหนึ่งได้แก่ หน่วยงานศาลชื่อ The Bronx Juvenile Accountability Court ที่

ประสบความสำเร็จคือ ในปีแรกผู้นำไม่ได้อยู่ทุกวันที่หน่วยงานโครงการ ซึ่งทำให้ผลที่เกิดขึ้นตามมาคือ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และขาดจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Keats, อ้างใน Cissner & Farole, Jr., 2009, p. 9) (ดังแสดงในภาพ 3)



ภาพ 3 ตัวแบบภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่ประสบความสำเร็จของประเทศสหรัฐอเมริกา

ที่มา. จาก *Avoiding Failures of Implementation*. (p. 9), by B. Cissner, J. Donald and Jr. Farole, 2009, WA: Bureau of Justice Assistance.

จากตัวแบบตามภาพ 3 ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนของประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนของไทย พบว่า ประเด็นอื่นมีความคล้ายคลึงกัน เฉพาะประเด็นการบำบัดพ่อแม่ทางชีวภาพ ซึ่งศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนไม่มีกิจกรรมการให้บริการเช่นนี้ ดังนั้นตัวแบบตามภาพที่ 7 จึงคล้ายคลึงกับศูนย์ฝึกและอบรมของไทยในปัจจุบัน



เนื่องจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นงานสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็ก และเยาวชนที่กระทำผิด จึงเป็นอาชีพการทำงานด้านสังคมสงเคราะห์ที่มักจะมีคำถาม เกิดขึ้นเสมอว่า “ทำไมคุณถึงเข้ามาทำงานสังคมสงเคราะห์” คำตอบที่ได้ไม่เคยเปลี่ยนคือ “ต้องการช่วยเหลือหรือพัฒนาชีวิตของผู้อื่น” ดังนั้น การเลือกอาชีพทำงานด้านนี้ ก็เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาชีวิตให้เจริญก้าวหน้า จึงต้องเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในเชิง วิชาชีพ โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม เมื่อย้อนกลับไป ในอดีต Reamer (2003) แนะนำว่า การฝ่าฝืนหรือการละเมิดในเขตและข้ามเขต ซึ่ง จะต้องมีการตรวจสอบในบริบทของพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่เป็น สาเหตุของผู้ทำงานสังคมสงเคราะห์และผู้รับบริการ Reamer ได้ตั้งสมมติฐานระบบการ แบ่งประเภทขอบเขตที่เป็นแกนหลักสำคัญไว้ 5 ประเภท ซึ่งเป็นประเด็นของขอบเขตที่ อาจเกิดขึ้น (1) ความสัมพันธ์ที่มีความสนิทสนม (2) การติดตามผลประโยชน์ (3) อารมณ์และความต้องการที่ไม่เป็นอิสระ (4) ลักษณะที่คิดถึงประโยชน์ของผู้อื่น (5) ความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้คาดหมาย ซึ่งทั้ง 5 ประเด็นดังกล่าว ยังไม่รวม ประเด็นเกี่ยวกับสองความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในงานด้านคลินิก และประเด็นการส่งต่องาน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาอภิปราย เพราะจะพบบ่อยที่ผู้ทำงานเกี่ยวกับสวัสดิการ เด็กมีสองความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ในส่วนนี้ไม่ใช่หลักจริยธรรมของสมาคมผู้ ทำงานสังคมสงเคราะห์แห่งชาติ The Code of Ethics of The National Association of Social Workers (Handon, 2009, p. 4) ของประเทศอเมริกา เพราะตามหลักจริยธรรมของ สมาคมนี้นี้ ผู้ทำงานสังคมสงเคราะห์จะปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำ ส่วนผู้ทำงานสังคม สงเคราะห์ของวิทยาลัยออนตาริโอและผู้ทำงานบริการสังคมสงเคราะห์ Ontario College of Social Workers and Social Service Workers มีกฎระเบียบสำหรับวิชาชีพของผู้ทำงาน สังคมสงเคราะห์ โดยให้พิมพ์หลักจริยธรรมและความประพฤติเชิงวิชาชีพของตนเอง ซึ่ง ครอบคลุมเหมือนกับมาตรฐานการทำงาน โดยถือว่าเป็นการลงทะเบียนผู้ทำงานด้าน สังคมสงเคราะห์ (registered social worker) กับวิทยาลัยออนตาริโอ และสภาการดูแล สังคมสงเคราะห์ทั่วไป (general social care council) ในประเทศอังกฤษ แต่ในส่วนของ ผู้ทำหน้าที่งานสังคมสงเคราะห์ด้านคลินิกส่วนตัว จะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงมาก

ในเรื่องความซื่อสัตย์ ความรู้ ทักษะ วุฒิภาวะและต้องมีข้อผูกมัดกับหลักจริยธรรมและความประพฤติเชิงวิชาชีพ (Horn, 2010, p. 4)

ในเรื่องนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ในการบริหารงาน โดยยึดหลัก “การบริหารราชการ” แบบโปรงใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ (เอกสารแนะนำ, 2552, หน้า 9) โดยมีการกำหนดกฎเกณฑ์หรือแบบแผนสำหรับยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ เรียกว่า “จริยธรรม” และหากมีความประพฤติที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ในศีลธรรม เรียกว่า “คุณธรรม” พร้อมทั้งมีข้อกำหนดกฎเกณฑ์ที่ยึดถือในหน่วยงานของรัฐ เรียกว่า “วินัย” อยู่ในข้าราชการคนใดคนหนึ่ง โดยฝังลึกอยู่ในจิตสำนึกและอยู่ในจิตวิญญาณ ซึ่งต่อมากลายเป็น “จิตสาธารณะ” อันหมายถึง มีจิตสำนึกทางสังคม มีความรับผิดชอบและเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นคนใจกว้างเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยยึดถือเป็นหลักในการดำรงชีวิตที่จะไม่ทุจริตประพฤติมิชอบในทุกโอกาส เวลา และสถานที่ รวมทั้งสร้างค่านิยมร่วมกันของสังคมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบให้เกิดขึ้นในทุกระดับของสังคม (เพชรรัตน์ เวศภูติ, 2550, หน้า 9) ซึ่งตรงกับความเห็นของนางจุริรา กองแก้ว (อธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน) ว่า การดำเนินภารกิจของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จำเป็นที่จะต้องอาศัยบุคลากรทุกระดับที่ถึงพร้อมด้วยวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรมจริยธรรม และความเมตตา “การปฏิบัติงานที่มีสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานประกอบในตัวบุคคลนั้น ก็จะส่งผลต่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของสังคมอีกครั้งหนึ่งได้” (จุริรา กองแก้ว, 2548, หน้า 6) ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นผู้ที่มีหลักจิตวิทยาในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา และแก้ไขพฤติกรรมเด็กและเยาวชน โดยให้ความเป็นกันเอง ให้ความเป็นธรรม ดูแลทุกข์สุข ให้ความอบอุ่นและช่วยแก้ปัญหาในทุกเรื่อง เพื่อให้เด็กและเยาวชนไม่หนีออกจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน หรือก่อปัญหายุ่งยาก ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำขององค์กรภาครัฐอื่นที่ไม่ต้องใช้หลักจิตวิทยาในการแก้ไขพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด ซึ่งมีภาวะจิตที่ผิดปกติจากเด็กและเยาวชนทั่วไป

ตาราง 7

แหล่งที่มาของกรอบแนวคิด

แนวคิด ทฤษฎี	นักวิชาการ
1. ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร	- DuBrin (2004, p. 5)
2. บทบาทภาวะผู้นำในองค์การ	- Mintzberg อ้าง ใน DuBrin (2004, pp. 12-15) - ปรับปรุงจาก Bennis, Mason & Mitroff (1992). Visionary Leadership, p.13)
3. บทบาทภาวะผู้นำในองค์การบริการมนุษย์	Austin, Brody & Packard (2009, p. 6)
4. การพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการที่มีประสิทธิผล	- Moore, Burgess, Cowan, Dunn, Gibson, Graham, Maier, McDowell, McKeown, Mostyn, Rycroft, Smith, Stevenson, Taylor & Zwanenberg (2005, p. 14)
5. รูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	- Hughes, Ginnett & Curphy (1999, pp. 258, 261-263), - DuBrin (2004, p. 112)
6. การเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด	- DuBrin (2004, p. 122)
7. เจื้อนใจและคุณลักษณะภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์	- Phillips, Jr. (2005, p. 155-156) - Denhardt, Denhardt & Aristigueta (2009, p. 196), Moore, Burgess, Cowan, Dunn, Gibson, Graham, Maier, McDowell, McKeown, Mostyn, Rycroft, Smith, Stevenson, Taylor & Zwanenberg, 2005, p. 6)
8. คุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด	- Keats, อ้างใน Cissner & Farole, Jr., (2009, p. 9), สุจิตต์ เจนนพกาญจน์ (2550, หน้า48), พรธนิภา โสติพิพันธุ์, สุมนาง รุ่งโรจน์ และสมศักดิ์ ชูช่วยคำ (2549, หน้า 36) Rakoczy (2009, pp. 16-18), Regoli & Hewitt (1997, p. 603), Hess (2010, p. 384)

ตาราง 7 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี	นักวิชาการ
9. เงื่อนไขภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในเชิงจริยธรรมเชิงวิชาชีพ	- Handon M. (2009, p. 4), Horn (2010, p. 4) เพชรรัตน์ เวศภูติ (2550, หน้า 9) ชูจิรา กองแก้ว, 2548, หน้า 6)

จากเนื้อหาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวความคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน อันประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร (2) ภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพ (3) ภาวะผู้นำเฉพาะในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด ซึ่งกรอบแนวความคิดดังกล่าว ผู้ศึกษาจะได้นำเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

กรอบแนวความคิด (conceptual framework) ในการวิจัย



“ภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูผู้เด็กและเยาวชนที่กระทำผิด”

หมายเหตุ: สัณเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม