บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
    1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    1.4 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
    2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
    2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
    2.3 การกระจายอำนาจ
    2.4 การสื่อสารในองค์กร
    2.5 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    3.1 งานวิจัยในประเทศ
    3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่งเพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กรจนทำให้องค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำของแต่บุคคล ดังนี้

Katz and Kahn (1978, p. 528) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานกิจวัตรขององค์กร

Dejnozka (1983, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัสดุอุปกรณ์และความคิดในกลุ่มเพื่อนรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุข เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

มณีประภา ผิวเงิน (2554, หน้า 12) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลและกระตุ้น จูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มบุคคลอื่นให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นในการทำงานจนบรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ไพจิตร งิ้วสุภา (2556, หน้า 42) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงาน ใช้อำนาจที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่งเสริมผู้ร่วมงานมีความอดทน กล้าตัดสินใจ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถวัดได้จากการแสดงออกในการกระทำของผู้นำ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 21) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนเพื่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงาน โดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ได้มีผู้กล่าวให้คำจำกัดความไว้หลายอย่างตามมุมมองของแต่ละท่าน ดังจะนำเสนอให้ทราบ ดังนี้

Gibson (1997, p. 314) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินการ มีความสามารถในการกระตุ้น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงเกินกว่าที่คาดหมายไว้แต่เดิมที อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ภายในองค์การ

Daft (1998, p. 355) อธิบายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของบุคคลที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การรวมทั้งได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่มาสู่การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เป็นผู้นำที่เน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพร่วมกันมากกว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

Bass (1999, p. 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่ เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิหลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุ สัจการแห่งตน (Self actualization) ความรุ่งเรือง (Well being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1999, p. 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ ชักนำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์

Razik (2001, p. 86) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกิดปกตินั้น

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, หน้า 17) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของบุคคลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความเชื่อทัศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะสมบูรณ์ โดยถ่ายทอด โน้มน้าวความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้กับผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นอีกด้วย

วิทยากร เชียงกุล (2553, หน้า 50–51) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กานำแบบที่ผู้นำพยายามเข้าถึงจิตใจผู้ตามให้มากที่สุด มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงผู้ตามในทางบวก และทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำคัญหรือความดีของงานในระดับที่สูงขึ้น เพื่อที่พวกเขาจะมีคุณค่าหรือทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

ธนิต ทองอาจ (2553, หน้า 16) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินความสนใจของตนเอง เพื่อนำประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

วิเชียร วิทยอุดม (2554, หน้า 12–21) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์การ สามารถพลิกฟื้นองค์การที่มีปัญหาให้ประสบความสำเร็จ

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมมือพัฒนาความสามารถจนบังเกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่งทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำโดยให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกันในเวลาที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง

สุกัญญา พูลกสิ (2557, หน้า 35–36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์การและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพการทำงานและพฤติกรรมขององค์การ

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 70) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ขบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านทางการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ และการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนสร้างแรงจูงใจและการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตามและตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรม การบริหารงานของผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้าและพัฒนาความสามารถของตนรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม มองไกลเกินความสนใจของตนเอง เพื่อนำประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน เป็นบุคลสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ก็จะยากที่จะอยู่รอดได้ในยุคโลกาภิวัฒน์ ดังนั้น ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

Muchinsky (1997, p. 373) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกผัน ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 72) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับต้องพัฒนาตนเองเพื่อผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในการบริหารจัดการและสร้างองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

สุกัญญา พูลกสิ (2557, หน้า 36–37) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไว้ ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็น

ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมตาม ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจน ความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหากระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดีโดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพ แวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์การอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นหอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมตาม ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ มองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพ แวดล้อมได้เร็ว

4. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงจูงใจให้กับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์กร โดยผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทัศนะของ Manasse (1986, p. 15 อ้างถึงใน ดำรงค์ ศรีอร่าม,

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2553, หน้า 53-54) ที่กล่าวว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน (Personal vision) จากนั้นจึงหล่อหลอมกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายในองค์การ และทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การ พร้อมทั้งมีการมอบอำนาจ (Empower) แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง

การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมและลักษณะที่ควรเป็นของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและอธิบายไว้ดังนี้

Tosi and other (1990, p. 617), Gibson and other (1997, p. 314-315) และ Ivancevich and Matteson (1999, p. 453) ได้อธิบายลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้เหมือนๆ กันดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) ผู้นำสร้างการรับรู้ของค่านิยมเป็นที่เคารพนับถือ มีความภาคภูมิใจและมีวิสัยทัศน์

2. ความเอาใจใส่ (Individual Attention) ผู้นำต้องใส่ใจให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตาม มีทักษะในการมอบหมายโครงการที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส

3. สิ่งเร้าทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำช่วยให้ผู้ตามคิดทบทวน และคิดวิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุและผล อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. รางวัลซึ่งเกิดขึ้นได้ (Contingent Reward) ผู้นำสามารถบอกผู้ตามเกี่ยวกับต้องทำอย่างไรจึงจะได้รับรางวัล

5. การบริหารโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำอนุญาตให้ผู้ตามทำงานได้อย่างเต็มที่และไม่มีการแทรกแซง นอกจากปฏิบัติได้ไม่ตามเป้าหมายภายในเวลาและต้นทุนสมเหตุสมผล

Schermerhorn and other (1991, p. 467) และ Champoux (2000, p. 228) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้สอดคล้องกันดังนี้ คือ

1. มีความสามารถพิเศษในการสร้างค่านิยม ความเคารพยำเกรง สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์

2. มีความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. สิ่งเร้าทางปัญญา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามได้คิดทบทวน วิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุผล

Steers (1991, pp. 391–392) อธิบายถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความไว้วางใจสูง
2. ความสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์
3. สมัครใจที่จะครองความเสี่ยงเองเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์
4. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่ตรงตามประเพณี
5. ความเข้าใจของผู้นำที่เปลี่ยนตัวแทน

Gorder (1993, p. 352), Bass and Avolio (1994, pp. 2–6), Cherrington (1994, pp. 621–623), Luthans (1998, p. 397), Robbins (1998, p. 374) และ Schermerhorn and other (2000, pp. 301–302) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) จะต้องมีวิสัยทัศน์และภารกิจได้รับความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ และความไว้วางใจจากผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สร้างความคาดหวังสูง ใช้สัญลักษณ์ในการกำหนดความพยายามและแสดงจุดมุ่งหมายสำคัญในวิธีง่ายๆ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมความคิด มีเหตุผลและแก้ปัญหาด้วยความระมัดระวัง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) สั่งสอนแนะนำ ให้การเอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล

Daft (1998, p. 355) กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creation of a New Vision) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีความจำเป็นออกให้หมด ผู้นำต้องขยายความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สามารถมองได้กว้างไกลและสามารถนำองค์การไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

2. ระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of Commitment) สร้างสนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ใหม่อย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of Change) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กิจกรรมต่างๆ และค่านิยมใหม่โดยสิ้นเชิง โดยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์การ ซึ่งระบบใหม่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจ สถานภาพ รูปแบบ หรือบทบาทใหม่ ผู้นำจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

Luthans (1998, pp. 396–397) กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำการเลี่ยนแปลงดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงสถาบัน จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขุม มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่นๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ฝักใฝ่ในการเรียน จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือความไม่แน่นอน และปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Lussier and Achua (2001, p. 383) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มองตนเองสามารถทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้

2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในสัญชาติญาณของตนเอง

3. กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท

4. มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้พฤติกรรมของตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่า “ไตร่ตรองอย่างถ้วนถี่ ก่อนลงมือปฏิบัติ”

6. เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าอกเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้

7. ยืดหยุ่น อีกทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะของการใช้ความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเปลี่ยนแปลงการทำงานเกิดกว่าความคาดหวังปกติในระดับที่สูงกว่าเดิม และสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายการทำงาน และคุณธรรมจริยธรรมในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร มีแนวคิดว่าที่ผ่านมายังไม่มีแนวคิดทฤษฎีที่จะอธิบาย ภาวะผู้นำได้ชัดเจน และทฤษฎีที่มีอยู่ยังเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรง (Contingent) ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรม ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีความน่าสนใจ ตรงที่มุ่งยกระดับความเชื่อ ทัศนคติ เป้าหมาย และคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่เน้นตอบสนองด้านวัตถุหรือสิ่งแลกเปลี่ยน แต่เน้นในด้านจิตใจ เป็นหลัก ดังนั้น แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นที่น่าสนใจของ นักวิชาการทางการบริหาร

5.1 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Muckinsky (1997, p. 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่า ผู้นำแบบมีบารมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำการยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบมีบารมีประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจในตัวผู้ตาม

จิตรา ทรัพย์โฉม (2556, หน้า 22–24) ได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีพัฒนาการมาจาก ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในปี ค.ศ. 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะ ผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและฟื้นฟูองค์การต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่างๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง Yukl & Gary (1994, pp. 173 – 187) ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษเหนือคน ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพและบูชาในตัวผู้นำ ในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพ

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจและเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็น องค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยองค์การ

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะขจัดข้อจำกัดในการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแล สอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาต้องการ การริเริ่มการกระตุ้นการมีสวนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องและการทำงานเป็นทีม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2 อ้างถึงใน วรกัญญาพิไล แกระหัน, 2550, หน้า 20-21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันทุกหนทุกแห่งซึ่งกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาก้าวทันโลก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล (Individualized consideration)
5. ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 76-77 อ้างถึงใน วรกัญญาพิไล แกระหัน, 2550, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น

2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล ((Individualized consideration) หมายถึง ความพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ในความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้สมองปัญหาจากหลากแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

Burn (1987, pp. 55–58) เป็นผู้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) โดยกล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดระหว่างผู้นำกับผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ การสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” ว่าการทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม ทั้งนี้ แลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทในการทำงานจนสำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำทางจริยธรรมและทำให้ ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อังสูงส่ง ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและมนุษยชน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นภาวะผู้นำจริยธรรมได้ก็ต่อเมื่อมีการยกระดับพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของภาวะผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าระดับปกติ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1985, pp. 30 – 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และก็จะเกิดแรงจูงใจและ ตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ นั้นก็คือผู้นำสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้

1. มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา
2. เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและทีมงาน
3. มีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ

Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแปลงรูป ไม่ใช่แต่มีความสามารถพิเศษเหนือคนอื่นๆ เท่านั้น เพราะว่าผู้มีความสามารถพิเศษต่างๆ เช่น นักร้อง นักแสดง นักกีฬา ฯลฯ ความสามารถพิเศษดังกล่าวไม่มีผลใดๆ ต่อลูกน้องหรือผู้ตามของเขา ถึงแม้นว่าพวกลูกน้องจะรู้ถึงชื่อเสียงเหล่านั้นดีและได้เน้นให้เห็นว่า “ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบแปลงรูป แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านั้นไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบแปลงรูป” เพราะว่าผู้นำแบบแปลงรูปจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรงให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ช ครู และที่ปรึกษา เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของ Bass and Burns ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกัน แตกมีข้อแตกต่างบางประเด็น เช่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. Burns ได้กำหนดภาวะผู้นำแบบแปลงรูปไว้ด้วยว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีค่านิยมด้านบวกเกี่ยวกับจริยธรรม และสนองตอบต่อความต้องการด้านการยอมรับและความสามารถในการมีความสำเร็จจาผู้ตาม ส่วน Bass นั้น ผู้นำแบบแปลงรูปคือผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจและเป็นการเห็นชอบร่วมกันของผู้ตาม โดยไม่พิจารณาว่าจะเกิดผลดีแก่ผู้ตามหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตามผู้นำของ Bass ก็ไม่รวมถึงผู้นำที่มีแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ความปลอดภัยและฐานะทางเศรษฐกิจเท่านั้น ผู้นำของ Bass เช่น อดอฟ ฮิลเลอร์ ถึงแม้นจะเกิดผลร้ายต่อประเทศต่อประชาชนในการกระทำของเขาก็ตาม

2. ทั้งเบอร์นและแบสให้การยอมรับผู้นำแบบแปลงรูปด้วยกันทั้งคู่ถึงแม้ ทฤษฎีของคนทั้งสองก็จะมีข้อแตกต่างกัน แต่ส่วนที่เหมือนกันคือ เบรินส์และแบส มองผู้นำแบบแปลงรูปว่าเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือรางวัลเพื่อการยอมปฏิบัติตาม อย่างไรก็ ตาม แบสให้ความหมายของผู้นำแบบแปลงรูปกว้างกว่าเบรินส์ เพราะแบสนั้น นอกจากการ บอกถึงการให้รางวัลทั้งรูปของเงิน และสิ่งอื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ แต่ยังบอกถึงงานต่างๆ ที่ ต้องทำอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลด้วย ทฤษฎีของแบส คล้ายๆ กับทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House)

Bass & Avolio (1994, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ในผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์(Vision) ของทีมและองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาจะคิดว่ามันเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่ การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1999, p. 1) กล่าวถึงภาวะผู้นำการผู้เปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัญเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจธรรมแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองขององค์การ สังคม และผู้อื่น

นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของแบส ในปี ค.ศ. 1985 แบสได้เสนอภาวะผู้นำสองแบบ คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็น พลวัตร(Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบสวินิจฉัยว่าความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามรถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้น แบสยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยาย ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการ จัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้ จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือ ข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิธีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยปฏิบัติในปฏิบัติในองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียด ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 , หน้า 10)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ เห็นการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อ และการมีเป้าหมาย

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการ จัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ โดยคำนึงถึงแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงาน

5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes & Posner

Kouzes and Posner (2005, p. 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำชั้นยอดที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน (The leadership Challenges) ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า

ตามแนวคิด ผู้นำต้องกระทำสิ่งที่พิเศษนอกเหนือจากการทำงานธรรมดา (How to keep Getting Extraordinary Things done in Organization) มีองค์ประกอบที่ควรปฏิบัติ 5 ประการ 10 ภารกิจ เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผล อันเป็นแบบอย่างที่ดีของการมีภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) โดยผู้นำจะต้องเข้าใจในวิสัยทัศน์และคำนิยามต่างๆ อย่างถ่องแท้ จากนั้นจะต้องทำสิ่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับค่านิยมและวิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้ยังต้องคอยระวังแม้แต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดรุนแรง โดยธรรมชาติแล้วพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของทุกคนในองค์การ และมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวต้นแบบของพฤติกรรมของบุคลากรทั้งหลาย ผู้นำจึงต้องมีความระวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง อย่างไรก็ดีการเสแสร้งแสดงออกในสิ่งที่ไม่ใช่เป็นตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะไม่เกิดประโยชน์อันใดในระยะยาว ดังนั้นพฤติกรรมที่เกิดจากลักษณะที่แท้จริงของบุคคลจะทำให้สมาชิกในองค์การสามารถพิจารณาได้อย่างชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในแง่ของการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ดีสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้ เช่น ความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นระบบ และความมีระเบียบเรียบร้อยในการทำงานก็เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การสามารถเรียนรู้และเกิดความนิยมยกย่องในตัวผู้นำเป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์การ (Model the Way) ได้แก่ 1) มีความคิดเห็นเป็นตัวของตัวเอง แสดงถึงค่านิยมของตนเองอย่างชัดเจน (Find Your Voice) 2) จัดรูปแบบที่ดี สนับสนุนให้มีการออกความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Set The Example)

2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำจะต้องมีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นจริง และมักมีภาพของผลลัพธ์ที่ควรจะเกิดขึ้นอยู่ในใจก่อนที่จะเริ่มโครงการนั้นด้วยซ้ำไป แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ด้วย ต้องรู้จักผู้ตามของตนเองและพูดจาสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ยังต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้น แลความเชื่อในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นรู้สึกเหมือนตนและมีแรงจูงใจสูงขึ้น ซึ่งความสำเร็จของผู้บริหารในองค์การโลกในปัจจุบันมิได้ขึ้นอยู่แต่เพียงประสบการณ์และความขยันหมั่นเพียร เช่น ผู้บริหารในอดีตจะเห็นผู้บริหารจำนวนมากมีอายุประสบการณ์น้อยแต่สามารถสร้างความสำเร็จในองค์การและตนเองได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะมีความสามารถในการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คาดการณ์ ความเป็นไปได้ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถประยุกต์เทคโนโลยีต่างๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบทำให้สามารถสร้างสิ่งที่ตนเองคาดการณ์ไว้ให้เป็นจริงขึ้นมาได้ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยตรงกับโลกของความจริงและสามารถนำวิสัยทัศน์เหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จเป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง

กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การ (Inspiring a shared vision) ได้แก่ 3) สร้างภาพของอนาคตด้วยจินตนาการที่น่าตื่นเต้นเร้าใจและมีความเป็นไปได้สูง (Envision the Future) 4) ขอความร่วมมือจากผู้อื่น ในเรื่องทั่วไปโดยขอความช่วยเหลือเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Enlist Others)

3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำจะลุกขึ้นมาเผชิญกับความท้าทาย ไม่ยึดติดกับสถานภาพปัจจุบันและยอมรับความคิดดีๆ ของผู้อื่น และในฐานะผู้ดัดแปลงและผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องพร้อมรับความเสี่ยงจากการล้มเหลวทั้งนี้จะต้องเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด ซึ่งจากกรณีศึกษาที่ Kouzes and Posnor ศึกษาพบว่าในเกือบทุกกรณีผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ นั้นบุคคลแต่ละบุคคลมีไม่เท่ากัน ในแง่ของการบริหารนั้น มีปัจจัยท้าทายหลายประการ เช่น การลงทุนเพื่อคิดต้นใหม่การปรับปรุงระบบเพื่อผลทางการดำเนินการ หรือการขยายกิจการ สิ่งเกล่านี้ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ตนยังไม่ทราบว่าจะสำเร็จหรือไม่ หรือคิดการแสดงบทบาทของผู้บุกเบิก แต่การเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย โดยผู้นำในปัจจุบันนั้น จะต้องเป็นผู้เผชิญอย่างเป็นระบบ มิใช่การเสี่ยงแบบไร้ทิศทาง ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

ความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the Process) ได้แก่ 5) หาโอกาสที่เหมาะสม โดยเสาะแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น (Search for Opportunities) 6) ทดลองและเสี่ยง โดยทำให้เกิดความสำเร็จในเรื่องปลีกย่อยเล็กๆ น้อยๆ อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่พบในการทดลองนั้น (Experiment and Take Risks)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) โดย 91 เปอร์เซ็นต์ ของกลุ่มตัวอย่างที่ Kouzes and Posnor ศึกษาวิเคราะห์ ระบุว่า การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ซึ่ง Kouzes and Posnor เห็นว่าองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการให้อำนาจในการดำเนินการแก่ผู้อื่น จะทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดการผูกพันต่อหน้าที่ ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่าง Kouzes and Posnor ได้ศึกษากว่า 2,500 ตัวอย่างนั้น พบว่าผู้นำนั้นมีหลายลักษณะมิได้มีเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียว ปัจจัยสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำจะได้รับการยอมรับนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถด้านต่างๆ ในการทีจะสร้างทีมงาน และผูกใจทีมงานเหล่านั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

การสร้างพฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Others to Act) ได้แก่ 7) สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน (Foster Collaboration) 8) ให้อำนาจผู้อื่นด้วยการมอบหมายหน้าที่และมีอิสระในการตัดสินใจ (Strengthen Others)

5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำจะต้องสนับสนุน กระตุ้นให้คนมีความพากเพียรพยายามในงานที่ทำ โดยการแสดงความห่วงใยเอาใจใส่อย่างเปิดเผยด้วยความจริงใจ จง “รักในสินค้าตน คนของตน ลูกค้าของตน และงานของตน” พฤติกรรมชนิดนี้จะเป็นสิ่งที่คอยบำรุงรักษาจิตใจสมาชิกในองค์การจัดเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในระยะยาว เปรียบเสมือนเครื่องจักรมิใช่จะติดตั้งแล้วใช้งานเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง จิตใจมนุษย์ก็เช่นกัน มิใช่เพียงแค่จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และการให้สิ่งจูงใจในรูปของเงินตราจะเพียงพอ แต่ยังรวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำถึงจะมีส่วนสนับสนุนในระยะยาวต่อไป

ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage the Heart) ได้แก่ 9) ยอมรับผลงาน ด้วยการขอบคุณสำหรับความสามรถอันยอดเยี่ยมของแต่ละคน (Recognize Contributions) 10) ยกย่องสรรเสริญคุณค่าและความสำเร็จด้วยการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน (Celebrate the Values and Victories) เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงนำเสนอรายละเอียดของแต่ละหัวข้อดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way)

Yukl (2002, p. 134) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการสร้างหรือกำหนดรูปแบบวัฒนธรรม สนับสนุนให้สมาชิกยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นตัวอย่าง (Role Modeling) คือ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงค่านิยม และความคาดหวัง โดยเฉพาะ การกระทำเป็นตัวอย่าง เช่น การแสดงความจงรักภักดีในองค์การ การเสียสละและช่วยเหลือ การทำงานของสมาชิก ถึงแม้ไม่ใช่งานของตัวเองโดยตรง ผู้นำกำหนดนโยบายหรือมาตรการในการทำงานแต่ไม่ติดตามว่านโยบายหรือมาตรการเหล่านั้นจะถึงผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ นโยบายนั้นย่อมไม่มีความสำคัญจริง หรือไม่จริงเป็นสิ่งที่จำเป็น

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2 อ้างถึงใน วรกัญญาพิไล แกระหัน, 2550, หน้า 24) ได้อธิบายว่า การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างความเลื่อมใสให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่ดีงามควรแก่การเอาเยี่ยงอย่าง และเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ของตนเองจนเป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างความรักความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเป็นแบบอย่างและเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

นันธิดา บัวสาย (2552, หน้า 44) ได้กล่าวว่า การแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม จำเป็นอย่างยิ่งผู้นำต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นแม่แบบแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ ซึ่งจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากรทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556, หน้า 33-34) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือ การมีหลักนำทางที่ชัดเจน มีความเชื่อในบางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นจุดยืนในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องแสดงตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนให้แก่การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติมีดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. สร้างตัวอย่าง โดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมทำความรู้จักตนเอง กำหนดแนวทางในการทำงาน มีความเชื่อในการเป็นผู้นำของตนเอง มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อตกลงและมาตรฐานที่วางไว้ แลกเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นเป็นแนวทางแก้ไขให้สามารถทำตามแนวทางที่วางไว้ แสดงละครเพื่อจูงใจเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับอุทาหรณ์สั้นๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณงามความดีที่สำคัญๆ ว่าจะต้องมีวิธีปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือ ค่านิยมร่วม

2. บรรลุความสำเร็จทีละน้อย โดยการสร้างชัยชนะเล็กๆ เลือกทำในสิ่งที่ง่ายก่อนเพื่อนำพาลูกน้องไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย เพื่อบรรลุความสำเร็จให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงออก ตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน สร้างความผูกพันให้กับผู้ร่วมงานโดยจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ให้กับพนักงาน

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 12) ได้อธิบายว่า การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง หมายถึง ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรักองค์การ และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องไวต่อความต้องการ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้ความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานและองค์การ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้และผู้บริหารเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม

กล่าวสรุปได้ว่า การเป็นต้นแบบนำทาง หมายถึง ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผนและกำหนดแนวทาง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงออก ตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยเลือกทำในสิ่งที่ง่ายก่อน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุความสำเร็จ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่

เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดต้องสอดคล้องกันเสมอ

2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2542, หน้า 1–13, อ้างถึงใน นันธิดา บัวสาย, 2552, หน้า 30–32) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ เป็นภาพรวมในอนาคตของบุคคลหรือองค์การที่มี ลักษณะเฉพาะ (Unique) ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุถึงได้ (Attainable) บุคคลหรือองค์การตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้นำจะต้องมองไปในอนาคต มีทิศทางที่ชัดเจน มีทิศทางที่ต้องการจะให้องค์การไปทางนั้น และบรรลุสถานการณ์ที่ปรารถนาได้

2. วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อบุคคลและองค์การได้ในหลายลักษณะที่ สำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์สร้างแรงดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการควบคุมที่มองไม่เห็น 3) วิสัยทัศน์เป็นการสร้างจุดร่วม 4) วิสัยทัศน์สร้างการบูรณาการในการปฏิบัติงานในองค์การ

3. การพัฒนาวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับผู้นำและเป้าหมาย การเขียนวิสัยทัศน์โดยทั่วไป มักจะเขียนในลักษณะที่เป็นค่านิยมมากกว่ากล่าวถึงเรื่องความตั้งใจ การเขียนวิสัยทัศน์มักพิจารณาในเรื่อง 1) ปรัชญาเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล 2) เอกลักษณ์และมโนทัศน์ขององค์การ 3) ภาพลักษณ์ขององค์การที่พึงปรารถนาให้สาธารณะได้ทราบ

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีแรงดลใจให้เกิดวิสัยทัศน์มองไปในอนาคตข้างหน้าและแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการทำความสนิทสนม คุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงและเป็นประโยชน์ที่กำลังจะเกิดขึ้น ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้นต่อวิสัยทัศน์ ก่อให้เกิดแรงดลใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร โดยผู้นำการปฏิบัติดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ในการยกระดับอนาคตให้ดีขึ้น คำนึงอดีตแล้วกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต สร้างจินตนาการถึงความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น สร้างคำขวัญ สั้นๆ ซึ่งสามารถช่วยให้พนักงานจดจำได้ง่าย และปฏิบัติตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สัญชาตญาณทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นไปได้ กำหนดคุณค่าของสมมติฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ซักซ้อมเพื่อให้แน่ใจในภาพลักษณ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ในอนาคต

2. ชักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การดึงดูดใจด้วยค่านิยมผลประโยชน์ความหวัง และความฝัน โดยกำหนดผู้ที่ต้องการชักนำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ค้นหาสิ่งที่เป็นพื้นฐานร่วม หรือเป้าหมายเดียว พัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริงการพูดอย่างสร้างสรรค์ แสดงออกถึงความจริงใจ สร้างอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้ฟังสามารถสัมผัสได้ทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้และตั้งใจรับฟังความต้องการของผู้ร่วมงาน

การนำวิสัยทัศน์ไปใช้ดำเนินการในองค์การจะมีขั้นตอนสำคัญที่เกี่ยวพันกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ในการดำเนินการ 4 ขั้น ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2) การสร้างวิสัยทัศน์โดยยึดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคตเป็นหลัก 3) การทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายขององค์การกับบุคลากร 4) การติดตามดูแลกิจกรรมต่างๆ ของทุกส่วนงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

กล่าวสรุปได้ว่า สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้ คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process)

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556, หน้า 32) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำคือผู้ที่บุกเบิกสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อองค์กร และเต็มใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นั้น ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มมองแต่เพียงผู้เดียว โดยการท้าทายกระบวนการนั้นอาจมาจากผู้ร่วมงาน หรือผู้รับบริการ ผู้นำมีหน้าที่ยอมรับความคิดดีๆ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มใจ มีการท้าทายระบบเพื่อให้ได้รับแนวคิด กระบวนการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตลอดจนการบริการรูปแบบใหม่ๆ และพร้อมยอมรับความเสี่ยงในความล้มเหลว ที่จะเกิดขึ้น ผู้นำที่ท้าทายกระบวนการจะปฏิบัติดังนี้

1. ค้นหาโอกาสที่ท้าทายเพื่อเปลี่ยนแปลง เติบโต สร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำด้วยความตั้งใจพร้อมรับปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอ ปฏิบัติต่องานทุกชิ้นเหมือนกับการผจญภัยอย่างหนึ่ง ตั้งข้อสงสัยในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เดิม ค้นหาจุดบกพร่องและแก้ไข จัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการดำเนินการ รวบรวมความคิดและรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่ายทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ใช้บริการและบุคคลภายนอกเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน มอบโอกาสให้ผู้ร่วมงานจัดการกับสิ่งท้าทายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร จัดสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจต่อการดำเนินงานทุกประเภทให้กับพนักงาน เพิ่มพูนศักยภาพของตนเองโดยการเข้าร่วมการอบรมและสัมมนา

2. ทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยสร้างการทดลองเล็กๆ เพื่อสร้างความมั่งใจในผลลัพธ์ของความคิดใหม่ ให้ความมั่นใจต่อพนักงานว่าจะมีความปลอดภัยในการทดลอง ขจัดความคิดแบบเดิมๆ เพื่อเริ่มต้นปฏิบัติตามแนวคิดแบบใหม่ ประกาศเกียรติคุณแก่ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็น เมื่อมีความล้มเหลวต้องมีการตรวจสอบและเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น สนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นไปได้พร้อมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ขยายโอกาสเพิ่มทางเลือกโดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเพิ่มโอกาส ไม่สนใจตำแหน่งและฐานะที่เป็นทางการโดยการอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกับผู้นำแบบเผชิญหน้า ดังนั้น ผู้ร่วมงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

กล่าวสรุปได้ว่า กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน หมายถึง ผู้นำมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย สร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำด้วยความตั้งใจพร้อมรับปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอ ทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกับผู้นำแบบเผชิญหน้า ทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นันธิดา บัวสาย (2552, หน้า 55) ได้เสนอ 9 วิธีการทำงานในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ดังนี้

1. มอบงานที่สำคัญและงานท้าทายความสามารถมอบโครงการ ที่ต้องเสี่ยงให้โอกาสเขาได้แสดงความสามารถ

2. มอบงานที่ท่านเคยทำให้เขารับผิดชอบทีละน้อยๆ เป็นการพัฒนาเขาในขณะที่ท่านมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้สิ่งที่ท้าทายเพิ่มขึ้น

3. ยกย่องบุคคลเมื่อเขาปฏิบัติงานดี เขาจะประทับใจ และมีแรงจูงใจมากขึ้น เมื่อเขาทราบว่าท่านพอใจผลงานเขา

4. ให้เพื่อนร่วมงานได้มีโอกาสตัดสินใจหรือขอคำแนะนำบางอย่างจากเขา

5. ส่งเขาไปฝึกอบรมการบริหารหรือสัมมนาอย่างน้อยปีละครั้งการส่งไป สัมมนาจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่า เขามีความสำคัญและสอนทักษะใหม่ในการทำงาน

6. ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีวัตถุประสงค์จริงใจและปอยๆ ในช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติ จะได้ไม่เกิดความประหลาดใจกับข้อมูลอย่ายกย่องหรือตำหนิจนกว่าจะทำสิ่งดังกล่าว

7. อย่าแก้ปัญหาให้เขา ให้เขาได้แก้ปัญหาเขาด้วยตัวพวกเขาเอง

8. ให้สิ่งอำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาหรือตอบคำถามต่างๆ ใช้นโยบายเปิดประตูและเปิดใจ

9. ฝึกฝนให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานและสามารถรับช่วงงานต่อจากท่านได้เมื่อท่านได้มีโอกาสไปรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น การทำงานรับช่วงต่อควรได้รับการฝึกฝนตั้งแต่เดี๋ยวนี้

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ผู้นำตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความร่วมมือของทุกฝ่าย องค์กรจำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนและความช่วยเหลือจากทุกคนในหน่วยงาน ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและมีความภาคภูมิใจและมีความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำปฏิบัติดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. สนับสนุนความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมาย และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีปฏิสัมพันธ์เน้นที่ผลได้แทนที่จะเป็นผลเสีย สร้างสถานการณ์ทางเลือกที่ผู้นำเป็นผู้ควบคุมและสถานการณ์นั้นอาจสนองตอบต่อความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง ทบทวน และตรวจสอบการทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน

2. สร้างความเข้มแข็งให้กับลูกน้องโดยการกระจายอำนาจ การให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมายงานสำคัญและการให้ความสนับสนุนสิ่งที่เป็นรูปธรรม โดยที่ผู้นำพูดถึงความสนใจ ครอบครัว หรือเอกลักษณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นตัวตนของผู้นำเอง สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจต่อผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตาม เพิ่มอำนาจให้ลูกน้องและมอบหมายงานให้ลูกน้องอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงผลงานและมีการประเมินผลงานสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้องค์กร สร้างพนักงานดีเด่น

กล่าวสรุปได้ว่า เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น หมายถึง มอบงานที่สำคัญและงานท้าทายความสามารถ ให้โอกาสได้แสดงความสามารถและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาต่อและการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อรับโอกาสในตำแหน่งที่สูงขึ้น

5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart)

สุวัฒ พันธฤทธิ์ (2554, หน้า 16) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจความรู้สึกนึกคิดหรือความรู้สึก อารมณ์ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกันในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรมไม่สามารถสัมผัสหรือมองเห็นได้ แต่ก็สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ถ้าหน่วยงานใดประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญกำลังใจดี พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกมาก็คือ มีผลผลิตของงานสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามถ้าขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ไม่ได้รับการตอบสนอง พฤติกรรมการปฏิบัติงานก็จะแสดงออกมาในทางลบ ลักษณะของผลงานหรือผลผลิตที่ออกมาก็จะไร้คุณภาพ

สมจิตร ไข่มุก (2554, หน้า 11) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือสภาพจิตใจที่มีต่อการทำงานที่ต้องอาศัยองค์ประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หลายอย่างไม่ว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อม สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องปรับตัวที่ดีให้เป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556, หน้า 34) ผู้นำต้องแสดงออกอย่างชัดแจ้งว่าตนเองสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่สร้างให้กำลังใจและยอมรับถึงความสำเร็จของลูกน้อง มีการให้รางวัล การติดป้ายประกาศ จัดงานฉลอง สร้างกำลังใจให้กับตนเองผู้อื่น ผู้นำที่บำรุงขวัญและกำลังใจมีการปฏิบัติดังนี้

1. ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกน้องแต่ละคนในความสำเร็จทุกโครงการ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการให้รางวัลและการยอมรับ ทำให้การยอมรับนั้นเป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน มีการออกแบบระบบการให้รางวัลและการยอมรับเป็นการเฉพาะ ให้ข้อมูลป้อนกลับถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยการเสริมความคาดหวังของผู้นำในการปฏิบัติ งานของลูกน้อง ให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาผลงาน พร้อมทั้งยกย่องผู้ที่ทำงานดี มีการมอบรางวัลและให้สิ่งตอบแทน

2. ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดเวลาการเลี้ยงฉลองในโอกาสที่การปฏิบัติในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้นำให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในงานเลี้ยงฉลอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสุข สนุกให้กับงานนั้นๆ

บงกช ยิ้มหนองโพธิ์ (2558, หน้า 42) กล่าวว่า ทุกคนเกิดมาย่อมมีความต้องการซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจและนำมาซึ่งขวัญกำลังใจ การสร้างขวัญกำลังใจเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทุกระดับซึ่งจะต้องดำเนินการทุกวิถีทาง การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องที่จำได้ง่าย กล่าวได้ว่าการสร้างขวัญกำลังใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องศึกษาหากผู้บริหารเข้าใจและหมั่นดูแลจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นมีขวัญกำลังใจที่ดีได้

1. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคลหรือกลุ่มคน

2. ความพึงพอใจต่องานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคภูมิใจ ผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ทำเป็นอย่างมากและผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบ

3. สร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จเป็นการสร้างขวัญกำลังใจจากการประเมินผลงานเพื่อจะได้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนคนงานหรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

4. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์กรทุกแห่งจะต้องมีกลุ่ม ถ้ามีกลุ่มมาก แต่ละกลุ่มไม่ประสานและร่วมมือต่อกัน การทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่นหรือบางทีก็เกิดการอิจฉาริษยา ผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรงที่ใช้เพื่อการดำรงชีวิตและบ่อยครั้งที่โรงงานอุตสาหกรรมก่อการประท้วงเพื่อเรียกร้องค่าแรง สาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้นค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีกับลูกจ้างทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้าจะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างานไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักรคอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิติเตียนสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคนงาน

7. การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสบายใจมีความพอใจกับสวัสดิการอาจเป็นการให้เงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่างๆ แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่างๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ

กล่าวสรุปได้ว่า เสริมสร้างกำลังใจ หมายถึง การที่ผู้นำตระหนักดีว่า การทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้า และท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบ ผู้นำมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ โดยการให้บุคคลในองค์มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแสดงความคิดเห็นในสิ่งต่างๆ มีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องให้มีความก้าวหน้าและมีความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้นผลการปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้นไปด้วย

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes & Posner ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) และเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาความ สามารถของตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงในที่นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา โดยผู้วิจัยจะศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ดังนี้

Hoy and Miskel (2001, p. 414 อ้างถึงใน แอนนา รัตนภักดี, 2553, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. สามารถกำหนด ชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

3. ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่นทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

Susan H.Cramm (2005 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554, หน้า 317)

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายใยและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่องเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

4. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและไม่เคร่งครัดจนเกินไปในบางโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผู้นำยุคใหม่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์จากการบริหารสู่ภาวะผู้นำโดยใช้หลัก 7 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

หลักการที่ 1 : หลักการ “ทำให้เป็นเรื่องง่าย” (Principle of Simplification)

หลักการที่ 2 : หลักการ “การจูงใจ” (Principle of Motivation)

หลักการที่ 3 : หลักการ “การเอื้ออำนวยความสะดวก” (Principle of Facilitation)

หลักการที่ 4 : หลักการแห่ง “การริเริ่มสิ่งใหม่” (Principle of Innovation)

หลักการที่ 5 : หลักการ “ด้านการขับเคลื่อน” (Principle of Mobilization)

หลักการที่ 6 : หลักการ “เตรียมความพร้อม” (Principle of Preparation)

หลักการที่ 7 : หลักการแห่ง “การสิ้นสุด” (Principle of Determination)

Fullan (2006 อ้างถึงใน สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์, 2554, หน้า 53) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจชี้นำและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือมีการกำหนดเป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน

2. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่ดึงดูดใจผู้ตามให้เข้ามาร่วมกลุ่มในการทำงานและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน มีความสามารถในการสื่อสารโดยการใช้คำพูดหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น มีความเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหา ความขัดแย้งได้ดี กล้าเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้ง และมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง

6. สร้างสายใยแห่งความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล มีความสามารถในการสร้างความเชื่อใจให้กับผู้ตาม รวมทั้งการสร้างความสามัคคีในองค์การ

7. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 203-204) กล่าวถึงลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ว่าแตกต่างจากผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนในด้านสำคัญต่างๆ ดังนี้

1. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ

2. ให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับสูง

3. ปลุกกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง

4. เป็นผู้วาดภาพวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาสำหรับอนาคตและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

ธีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดและบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสาระเนื้อหาขององค์การทางการศึกษาลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้ไม่ติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

3. มีความตระหนักและรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง

4. กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์กร

6. มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุขุม รอบคอบ

7. มีความมุ่งมั่นในความความสำเร็จ

8. มีความสามารถในการกระตุ้นให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ

9. ยอมรับความต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุและผล

10. ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ และมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556, หน้า 315–319) ได้นำเสนอโมเดลของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็น 8 ขั้น เพื่อให้การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ

1. สร้างสำนึกของความเร่งด่วน

2. สร้างแนวทางร่วม

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

4. สื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

5. ปฏิบัติการส่งมอบอำนาจหน้าที่

6. สร้างชัยชนะระยะสั้น

7. รวบรวมผลที่ได้รับและสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่อีก

8. ปักหลักแนวทางใหม่ให้ติดตรึงในวัฒนธรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, หน้า 70–75) ได้กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน

2. ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล

3. สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e-learning

4. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้

5. สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ

6. พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อำนวย วีรวรรณ (2535, หน้า 194 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 53) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัตินำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา

2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้กระทบ กระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. ความเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น

6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีความมานะพยายามมีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น

7. ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดีเพียบพร้อมด้วยสัจธรรม

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546, หน้า 23 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 51–52) ได้ให้คุณสมบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า จะต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังต้องมีความ สามารถในการวางแผน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จซึ่งตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสมควรจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจและกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะ ต้องมีความสามารถในการชักจูงและเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นคล้อยตามมองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงและยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษา วิเคราะห์และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและทักษะ ปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กรประการสำคัญจะต้องสามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริง และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์สร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความยืดหยุ่น เปิดใจพร้อมรับต่อความท้าทายและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ ไม่ถือความเป็นตัวเองจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากสมาชิกทุกคนที่มีส่วนได้เสียจากการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่นการพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นเพื่อจะเสนอนวัตกรรม ที่สร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

กองนโยบายและแผนงาน สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว (2550 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 50–51) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจำต้องเป็นผู้นำคุณภาพ ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้กล่าวคือ ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน สามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกับบุคลากรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งผู้นำร่วมกับบุคลากรกำหนดพันธกิจร่วมกัน และกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ผู้นำคุณภาพรู้จักทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ในขณะเดียวกันผู้นำต้องหยั่งรู้ลักษณะบุคลากรว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถด้านใดเพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัดของแต่ละคน สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม มีหลักเกณฑ์การพิจารณาและที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นการช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดี ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา และความขัดแย้งในการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยความวิริยะ อุตสาหะ ความตั้งใจและสมาธิ

5. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ลักษณะผู้นำนวัตกรรมมีความสามารถในการจัดการกับความรู้และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ผู้นำคุณภาพต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม เปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ความก้าวหน้าเป็นลำดับและต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนไปสู่มาตรฐานนั้น

7. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยหลักการประชาสัมพันธ์สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีวาทศิลป์ ควรมีลักษณะอ่อนน้อมอ่อนโยน

8. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ผู้นำจะต้องศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้น เพราะการที่คนจะทำงานเต็มศักยภาพนั้นต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทำงาน

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิมเพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญและอาศัยความเสี่ยง ผู้นำจะต้องวางแผนระยะยามเพื่อแก้ไขปัญหาในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาได้เปรียบเทียบและสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังแสดงในตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ

องค์ประกอบของปัจจัย	ทัศนะหรืองานวิจัยของนักวิชาการ										ผลรวมขององค์ประกอบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
	อำนวย วีรวรรณ (2535)	ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546)	สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว (2550)	เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550)	ธีระ รุญเจริญ (2554)	พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2556)	Hoy and Miskel (2001)	Susan H.Cramm (2005)	Fullan (2006)	
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	√	√	√	√	√	√		√	√	√	9
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	√	√	√		√	√	√		√	√	8
3. การกระจายอำนาจ			√	√	√	√	√	√	√	√	8
4. การสื่อสารในองค์กร	√	√	√	√	√	√		√	√	√	9
5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม			√	√	√	√	√	√	√		7
6. ความผูกพันต่อองค์กร			√		√						2
7. แรงจูงใจ			√	√			√		√		4
8. พฤติกรรมสร้างสรรค์	√	√					√				3

จากตาราง 1 การสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย เอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจ การสื่อสาร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่าวิสัยทัศน์ไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

Kotter (1996, หน้า 68-69) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่ทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้น กระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลเป็นจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว

Phillips (1997, หน้า 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่นำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจนแต่ในเวลาเดียวกันก็นำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้

Daft (2005, p. 513) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนความฝันของอนาคตสำหรับองค์การ วิสัยทัศน์ คือ ความคิดหรืออุดมคติเกี่ยวกับอนาคตที่น่าประทับใจแต่ยังไม่สามารถบรรลุได้ วิสัยทัศน์ไม่ใช่ความฝันแต่เป็นมุมมองที่ท้าทายเกี่ยวกับอนาคตที่บุคลากรทุกคนในองค์การเชื่อถือว่าสามารถเป็นไปได้และดีกว่าปัจจุบัน

จิติมา วรรณศรี (2550, หน้า 29) ได้อธิบายความหมายของวิสัยทัศน์ว่าหมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ภาพนั้นต้องมีความชัดเจน เป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่ประสงค์

ชลาลัย นิมิบุตร (2550, หน้า 15) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั้น

เอกฉันท์ โชติฉันท์ (2550, หน้า 13) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการแสดงภาพลักษณ์ทางความคิดที่ต้องการจะให้องค์กรหรือตนเองเป็นไปอย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายอย่างให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยคำนึงถึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

กระบวนการที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้นเป็นได้จริงและสอดคล้องกับบริบท สภาวะแวดล้อม ทั้งในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

ทองใบ สุดชารี (2551, หน้า 29) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดอนาคตขององค์การอย่างเป็นรูปธรราทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดและการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อจะได้ขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่แนวหน้า

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพปัจจุบันขององค์การ กำหนดเป้าหมาย แนวนโยบายในการวางแผนอย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิควิธีการกระตุ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงให้องค์การเกิดการพัฒนาสู่อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพนั้นต้องมีความเป็นไปได้ชัดเจน สามารถวางแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ขั้นตอนการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นสำคัญที่จะชักนำให้สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจึงจะสามารถบริหารองค์กรได้ก้าวหน้าโดยเฉพาะในยุคการแข่งขันได้เท่าเทียมกันกับองค์กรอื่น หรือนำหน้าองค์กรอื่นในการพานำวิสัยทัศน์ขององค์กรจึงควรมีแนวทางสำคัญดังนี้ (ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 58–59)

1. จัดหาคณะทำงานพัฒนาวิสัยทัศน์ จัดตั้งคณะทำงานชุดหนึ่งซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผน หรือบุคคลที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรและการติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

2. จัดประชุมเพื่อแสวงหาวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคขององค์กรจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสำคัญ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องมาร่วมให้ข้อมูลในลักษณะการระดมความคิดร่วมกันว่าสร้างวิสัยทัศน์หรือจะมุ่งหวังให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต จะนำองค์กรไปในทิศทางใดให้แยกวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. สังเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ จากรายละเอียดในข้อ 2 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ออกมาในแต่ละด้านเป็นข้อๆ ไป วิสัยทัศน์ตามปกติจะเกี่ยวข้องกับมิติด้านงาน มิติด้านเวลามิติด้านเกณฑ์และความเป็นเลิศ

3.1 มิติด้านงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่จะพัฒนาต่อไป อาจจะเป็นงานเดิมมาขยายให้กว้างขวางขึ้น หรือจะพัฒนางานขึ้นมาใหม่ในการคัดเลือกงานอาจจัดเรียงลำดับไว้เป็นข้อๆ ตามลำดับ แล้วมาคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง

3.2 มิติด้านเวลา หมายถึง การกำหนดเวลาในอนาคตว่าจะใช้เวลานานเท่าไรจึงให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3.3 มิติด้านเกณฑ์ หมายถึง การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ เช่น ถือเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ เกณฑ์มาตรฐานคู่แข่ง

4. ตรวจร่างวิสัยทัศน์ นำร่างวิสัยทัศน์มาตรวจสอบดูว่ามีความชัดเจนเพียงใดสามารถปฏิบัติได้หรือไม่มีความเป็นไปได้หรือไม่ มาเปรียบเทียบ 2-3 วิสัยทัศน์ เพื่อคัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุด

5. นำวิสัยทัศน์มานำเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องในองค์กร นำวิสัยทัศน์มานำเสนอต่อที่ประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลากรในองค์กร ถือว่าเป็นจังหวะที่ให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าหากมีเหตุผลที่ดีกว่า

6. การนำวิสัยทัศน์ไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาองค์กร เป็นการนำวิสัยทัศน์ไปใช้โดยนำไปเขียนหรือกำหนดไว้ในแผนการพัฒนาขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

ทองใบ สุดชาลี (2543, หน้า 109-110 อ้างถึงใน เอกฉันท์ โชติฉันท์, 2550, หน้า 13-14) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องขององค์กร จะก้าวเข้าสู่อนาคต คือ การมีความคิดที่ถูกต้อง เพราะความคิดดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลดำเนินการตามที่พวกเขาได้คิดไว้ล่วงหน้า ฉะนั้นความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ ควรพิจารณาดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้สามารถดึงดูด (Attract) บุคราการที่มีความ สามารถสูงเข้าไปร่วมทำงาน กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กร มีความ เต็มใจและเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขององค์กรด้วยความสมัครใจและพวกเขาเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น ด้วยเหตุนี้เราจึงเห็นว่า บุคคลนับล้านๆ คน เป็นอาสาสมัครเข้าร่วม รณรงค์เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือการรวมตัวกันทางการเมือง

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรมีคุณค่า (Creates meaning in workers' lives) กล่าวคือบุคคลเป็นผู้แสวงหางานที่มีความหมายตอตัวเอง เพราะ บุคลากรที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเกิดความภาคภูมิใจว่า พวกเขาเองไม่ใช่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่พวกเขามีความรู้สึกว่าความสำเร็จและความเจริญเติบโตขององค์กรเป็นผลผลิตหนึ่งที่พวกเขามีส่วนคิดและผลักดัน ให้มันเกิดขึ้น

3. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานชั้นเยี่ยมในองค์กร (Establishes a standard of excellence) โดยธรรมชาติของมนุษย์จะมีความต้องการที่จะทำงานให้ดีเยี่ยม ต้องการที่จะได้รับความพาที่ดีกว่า พวกเขามีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า พวกเขาจึงต้องการสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย และต้องการทราบความก้าวหน้า ในสิ่งที่ตนเอง ได้กระทำลงไป ด้วยเหตุนี้เราจะพบว่า วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นศักยภาพของตนเองไต้อย่างชัดเจน ทุกคนจะเข้าใจจุดยืนของตนเอง และเข้าใจว่าคนกำลังจะก้าวไปในทิศทางใด

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องประดุจสะพานที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต เข้าด้วยก้นอย่างเหมาะสม (Bridges the present and future) กล่าวคือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมทราบ และเข้าใจความต้องการของนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าด้วยดี ปอยครั้ง ที่บุคคลกลุ่มต่างๆ มีความต้องการที่แตกต่างกัน ในเวลาเดียวกันแต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมรกมารถ ให้บริการตอกสุ่มต่างๆ ด้วยความสามารถที่ยอดเยี่ยม ฉะนั้นการเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันกับ อนาคต เป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาและสานต่อได้ด้วยความแนบเนียน

ชลาลัย นิมิบุตร (2550, หน้า 15) วิสัยทัศน์มีบทบาทและความสำคัญต่อนโยบายขององค์การในโลกยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะการมีวิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางการคาดคะเน และสามารถใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนนั้น มาประกอบการวางแผนดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจะต้องมี งานวิจัยและวรรณกรรมต่างๆ ได้ยืนยันว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็น และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกฉันท์ โชติฉันท์ (2550, หน้า 13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี วิสัยทัศน์มีความสำคัญทั้งสำหรับผู้บริหารและองค์การซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยกำหนดทิศทางในการที่จะทำให้สมาชิกในองค์การหรือตนเองได้นั้น มีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมาย เป็นสิ่งที่คอยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์การตลอดระยะเวลาของการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 59) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้สามารถดึงดูด (attract) บุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าไปร่วมทำงาน

2. วิสัยทัศน์จะต้องกำหนดมาตรฐานที่ดีเยี่ยมและสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะทางอุดมคติที่สูงส่งขององค์กร

3. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าประสงค์และทิศทางขององค์การ

4. วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

5. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการสร้างความเข้าใจ

6. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์การ

7. วิสัยทัศน์เป็นความใฝ่ฝันขององค์การ

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญในการช่วยกำหนดทิศทาง ช่วยกระตุ้น ดึงดูดให้บุคลากรในองค์การมีความรัก ผูกพัน และมุมานะในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เสียสละ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่วางไว้

วิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ (ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 59-60)

1. สร้างภาพจิตนาการได้ดี คมชัด ทำให้การมองเห็นภาพในอนาคต ซึ่งเกิดจากการให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม (Shared Vision)

2. มีลักษณะน่าสนใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. วิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้ ไม่ไกลเกินฝัน

4. มีความชัดเจน เขียนที่รายละเอียดตามสมควร ชัดเจน มองเห็นภาพในอนาคตได้

5. ยืดหยุ่นได้ มีความคิดริเริ่มและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีข้อมูลหรือเหตุผลดี

6. สามารถสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะบุคคลในองค์การ สามารถสื่อสารเข้าใจได้

7. ต้องท้าทายความรู้ ความสามารถของสมาชิกทุกคน ในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

8. การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของสมาชิก ในองค์การ

9. จะต้องไม่นำเอาวิสัยทัศน์ของบุคคล หรือหน่วยงานอื่น มาใช้

10. ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และสามารถ นำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน

กล่าวโดยสรุป การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตของสถานศึกษา สอดคล้องกับบริบทตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรอย่างสร้างสรรค์

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Hoy and Miskel (2001, p. 23) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก แรงบันดาลใจของสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในองค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์การได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551, หน้า 278) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์มีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

พจน์ สะเพียรชัย (2549, หน้า 3 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 61) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับเปลี่ยนแตนเองให้ทันต่อความรู้ใหม่ รวมพลังความคิดและความรู้ของคนในองค์การให้เป็นพลังร่วมเพื่อผลักดันองค์การให้ทันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจากภายนอก แล้วนำมาซึ่งความสำเร็จตามปณิธานและความมุงหมายขององค์การ

แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (2002, p. 23) ได้ออกแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The Systems – Linked Organization Model) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์การ (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิดและวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์การซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์การต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้า และชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสานการรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การสำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การ สำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Gephart and others (1996, pp. 35 – 45) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร ทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน เพื่อนำไปสื่อการปฏิบัติต่อไป

2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กันโดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้

3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์ วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการปริมนผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ Peter M.Senge ระบุว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างวินัยของบุคลากรในองค์การประกอบด้วย วินัย 5 ประการ สามารประการ สามารถอธิบายได้ ดังนี้ (Senge, 2000, p. 7)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) บุคลากรขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือ เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) คือ การที่บุคลากรในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ เข้าใจชัดเจนในแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของ ความร่วมมืออย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การ สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนแความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิก พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนขององค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน จุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่นๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่านี้จะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ในองค์การ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ แบ่งปันความรู้ การหาความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

3. การกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ผกาพรรณ์ เชื้อเมืองพาน (2553, หน้า 39) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการเพื่อการทำกิจกรรมเหล่านั้นด้วยตนเองอย่างอิสระ (autonomous) ขององค์กร คล่องตัว โปร่งใส่ ตรวจสอบได้ โดยส่วนกลางมีหน้าที่ให้การสนับสนุนและกำกับดูแลเท่านั้น

เรืองเดช ทองศรี (2554, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นหรือหน่วยงานต่างๆ มีอำนาจในการจัดการดูแลกิจการหลายๆ ด้านของตนเอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน เป็นการแบ่งเบาภารกิจจากรัฐบาลส่วนกลางในการบริหารจัดการตัดสินใจดำเนินกิจการตามนโยบายของรัฐบาลในท้องถิ่นหรือหน่วยงานของตนเองรับผิดชอบ

สุวิทย์ มลาศรี (2554, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจ คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานจากส่วนกลางให้กับท้องถิ่นหรือสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด การกระจายอำนาจให้องค์กรนิติบุคคลหรือองค์กรในชุมชนมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 50 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์ , 2557, หน้า 66) กล่าวว่า ความหมายของการกระจายอำนาจการบริหารศึกษาว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนในท้องถิ่นหน่วยงานและสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แนวคิดการกระจายอำนาจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า 42 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์ , 2557, หน้า 66) ได้เสนอแนวความคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาในหลายลักษณะ เช่น

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา แต่เดิมนั้นเป็นการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจภารกิจด้านบุคลากร หลักสูตร และงบประมาณจากคณะกรรมการกลางไปให้ท้องถิ่น

2. เมื่อผู้บริหารระดับล่างหรือล่างสุดขององค์การมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและมีข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจมีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ องค์การนั้นจะมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ

3. การกระจายอำนาจเป็นวิธีการ (Means) ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การสนองความต้องการของท้องถิ่น คุณภาพของการให้บริการ และการลดค่าใช้จ่าย

4. การกระจายอำนาจในองค์การเป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่องไปให้หน่วยงานย่อย

5. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจ (Power) กระจายไปยังบุคคลต่างๆ

6. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจถูกแบ่งหรือจัดสรรให้ผู้มีบทบาทต่างๆ ในองค์การ

7. การกระจายอำนาจเป็นการแพร่กระจาย (Diffusion) ของอำนาจในการตัดสินใจ เมื่ออำนาจทั้งหมดอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งในองค์การ องค์การนั้นก็จะมีโครงสร้างแบบรวมอำนาจถ้าอำนาจกระจายไปยังบุคคลต่างๆ องค์การนั้นก็กระจายอำนาจ

8. การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์การ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยยึดหลักในการดำเนินการ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ยึดและดำรงหลักเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา

2. มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษารวมทั้งขีดความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับการกระจายอำนาจ

3. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จอยู่ที่สถานศึกษา โดยเน้นให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการที่จะกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้านไปยังสถานศึกษามากที่สุด

5. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา

6. มอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์ , 2557, หน้า 67) กล่าวถึงผลที่เกิดจากการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาลงสู่โรงเรียนโดยตรง โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า การปฏิรูปใดๆ จะไม่เกิดผลสำเร็จชัดเจนหากไม่มีการจัดการที่โรงเรียนและห้องเรียน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดและใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ถ้าโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตนเอง ย่อมจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การบริหารสั่งการจากส่วนกลาง การกระจายอำนาจเป็นพื้นฐานสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ผลดีของการกระจายอำนาจทางการศึกษามี 4 ประการ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจทำให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตย เพราะเป็นการส่งผ่านการตัดสินใจไปสู่ประชาชน

2. การกระจายอำนาจทำให้การปฏิรูปการศึกษาเกิดผลในเชิงปฏิบัติ เกิดความริเริ่มและการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับรากหญ้า เพราะการตัดสินใจที่ส่วนกลางไม่ได้รับการประกันว่าการปฏิรูปนั้นได้เกิดผลการปฏิบัติที่ระดับโรงเรียน นอกจากนั้นยังเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่าเมื่อคนในพื้นที่ตัดสินใจที่จะดำเนินการใดๆ ย่อมเกิดการยอมรับและผูกพันต่อผลการตัดสินใจนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การกระจายอำนาจเป็นกลไกหนึ่งที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนทั้งทางด้านวัฒนธรรมและกิจการของชุมชน การกระจายอำนาจทำให้โรงเรียนสามารถริเริ่มและดำเนินกิจกรรมและโครงสร้างที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การมีส่วนร่วมตัดสินใจจะทำให้ชุมชนและท้องถิ่นเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและตระหนักในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ

4. การกระจายอำนายเป็นกลไกการปกครองของรัฐที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสมเหตุสมผลกล่าวคือ มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความจำเป็นของท้องถิ่น

กล่าวสรุปได้ว่า หลักการกระจายอำนาจสถานศึกษาต้องมีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานการปฏิบัติของหน่วยงานตามโครงการการบริหาร มีการมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขตบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

4. การสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารถือเป็นหัวใจของการบริหารงาน ผู้นำที่สื่ออย่างมีประสิทธิผลต้องสามารถสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรในระหว่างการสื่อสารได้ ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการเขียนข้อความถึงสมาชิกในองค์กร เป็นต้น เพราะการสะท้อนสิ่งที่องค์กรเชื่อเป็นการตอกย้ำจุดหมายและแนวทางขององค์กรต่อสมาชิกทั้งหมดโดยผ่านผู้นำ ดังนั้นผู้นำที่ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล จึงสามารถสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกับสมาชิกในองค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำสามารถใช้เหตุผลมาอธิบายในทุกเรื่องที่สื่อสารกับเขาเหล่านั้นได้และเมื่อความไว้เนื้อเชื่อใจเกิดขึ้น ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถก็จะตามมา จากแนวคิดของ ปานจักษ์ เหล่ารัตนพงษ์ (2548, หน้า 36 อ้างถึงใน พฤฑฒิพล พฤฑฒิกุล, 2557, หน้า 148) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ดีนั้นเป็นเครื่องมือที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ความสามารถในการสื่อสารที่ดีจึงเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำและผู้ตามพึงมีด้วย ผู้บริหารต้องมองการสื่อสารภายในโรงเรียนให้เป็นการบริหารจัดการด้านการสื่อสารในทุกระดับ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.1 ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Communication แปลตามรูปศัพท์เดิม การสื่อสาร หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งสร้างความร่วมมือหรือคล้ายคลึงกันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

John P. Kotter (1996, pp. 171–173) การสื่อสาร หมายถึง การทำให้สามัญ สังเกตว่าความหมายดั้งเดิมมิได้หมายถึงการเล่า พูด นำสาร แต่ทุกกิจกรรมเป็นการไหลของความคิดและความรู้สึกที่จะทำให้เป็นสามัญคือเข้าใจตรงกัน

วิเศษ ชาญประโคน (2550, หน้า 2) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อกันของบุคคล เพื่อถ่ายทอดเรื่องราว ความรู้ ความคิด โดยอาศัยสื่อทั้งการพูด การเขียน ภาษาท่าทางและวัตถุให้เกิดการรับรู้และเข้าใจตรงกัน

กอบกาญจน์ วงศ์วิสิทธิ์ (2551, หน้า 4–5) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสาร หมายถึงการสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน โดยเป็นกระบวนการถ่ายทอดสารระหว่างมนุษย์และใช้ “ภาษา” เป็นเครื่องมือติดต่อระหว่างกันด้วยวิธีการต่างๆ อันส่งผลให้ฝ่ายผู้ส่งสารและผู้รับสารเกิดความเข้าใจได้ตรงกัน รวมทั้งยังเป็นการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด การถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ หรือสิ่งอื่นใดที่มนุษย์ต้องการจะนำเสนอไปยังผู้อื่น ซึ่งแต่ละบุคคลอาจนำวิธีการหรือมีกระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมหรือความจำเป็นทั้งของตนเองและคู่สื่อสาร

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี (2557, หน้า 56) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ส่งสิ่งเร้า (ภาษาพูด หรือภาษาเขียน) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ (ผู้รับสาร) การสื่อสารครอบคลุมถึงกระบวนการ ทุกอย่างที่จิตใจของคนๆ หนึ่งอาจมีผลต่อจิตใจของคนอีกคนหนึ่ง การสื่อสารจึงไม่แต่เพียงการเขียนและการพูดเท่านั้น เช่นยังรวมไปถึงดนตรี ภาพ การแสดง และพฤติกรรมทุกพฤติกรรมของมนุษย์อีกด้วย

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อเท็จจริงจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อ วิธีการและกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเข้าใจ วัตถุประสงค์ และแสดงพฤติกรรมได้ตรงกัน จึงจะทำให้การสื่อสารบรรลุผลสำเร็จ

4.2 ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการเพราะการทำกิจกรรมต่างๆ นั้นจำเป็นที่พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความเข้าใจตรงกัน การสื่อสารที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีและทักษะใหม่ๆ ช่วยปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ ช่วยเพิ่มการตอบสนองลูกค้าและเพิ่มนวัตกรรม นอกจากนั้นแล้วการสื่อสารที่ดีจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้ซึ่งจะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามมา (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, หน้า 286)

การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำหน้าที่เสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอื่นๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทั้งยังใช้ในการติดต่อ สื่อสารเป็นเครื่องมือในการสั่งการให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน

4.3 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารในองค์การหรือหน่วยงานก็เพื่อที่จะกระจายและสร้างความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การและเพื่อที่จะสร้างเจตคติที่สำคัญต่อการจูงใจ การร่วมมือกันทำงานและมีความรู้สึกดีๆ ในการปฏิบัติงาน ผลที่ตามมา คือ ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

ณัฐฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551, หน้า 180–181) จัดแบ่งวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เป็นการสื่อสารเพื่ออธิบายรายงาน หรือบอกกล่าวข่าวสารต่างๆ ให้บุคคลอื่นทราบและเข้าใจความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

2. เพื่อสร้างความเชื่อถือ เป็นการสื่อสารที่ต้องการให้ผู้รับสารซึ่งอาจจะไม่เคยมีความคิดเห็นหรือเชื่อในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการจะบอก หรือมีความคิดเห็นในทางตรงกันข้ามเพื่อให้ผู้รับสารเชื่อถือและปฏิบัติตาม

3. เพื่อตอกย้ำความเชื่อถือ เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อเน้นย้ำให้ผู้รับสารมีความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะเชื่อถือและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการทำให้เชื่อถือและปฏิบัติในบางครั้งผู้รับสารอาจได้รับข้อมูลข่าวสารจากสื่ออื่น ซึ่งอาจจะเป็นจริงหรือไม่ก็ตาม ที่สามารถทำให้ผู้รับสารเกิดความคลางแคลงใจที่จะเชื่อ และปฏิบัติตามแนวคิดหรือแนวปฏิบัติเดิม การตอกย้ำโดยการแจ้งถึงผลดีของการปฏิบัติงานหรือการแจ้งความคืบหน้า จะช่วยเน้นย้ำความเชื่อมั่นของผู้รับสาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. เพื่อให้ปฏิบัติตาม การสื่อสารเพื่อให้ผู้รับสารปฏิบัติตามอาจทำได้โดยการออกคำสั่งซึ่งผู้รับสารอาจปฏิบัติตามด้วยความไม่เต็มใจ และอาจจะเลิกปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามเลย ดังนั้น การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจข้างต้น ตั้งแต่การอธิบายหรือรายงานความจริงเพื่อให้เกิดความเชื่อถือและตอกย้ำความเชื่อ จนผู้รับสารปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจนั้นจึงเป็นเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารและเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง

วิเชียร วิทยอุดม (2554, หน้า 230) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารดังนี้

1. เป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานในองค์การ รับรายละเอียดข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทราบถึงการตัดสินใจของผู้บริหารว่าจะดำเนินการไปแนวทางใด เพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2. เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อดูประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่เพียงไร การติดต่อสื่อสารจะเป็นการป้อนกลับของข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้ทราบข้อมูลของการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จึงจะเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการไปในแนวทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. เป็นการอำนวยการและสอนงานผู้อื่น การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งในกระบวนการบริหารที่นักบริหารนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการใช้คนร่วมกับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้และต้องใช้การติดต่อสื่อสารเข้าช่วย เช่นเดียวกันกับการฝึกงานและการมอบอำนาจหน้าที่

4. เป็นการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการจูงใจและกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามหรือคล้อยตามคำสั่ง เพื่อให้งานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการชักจูงหรือใช้อำนาจเหนือผู้อื่นให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่ง

5. เป็นผลทางอ้อมต่อองค์การ โดยทั่วไปไม่จำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องกับการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง แต่จะมีผลทางอ้อมต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ขณะที่ให้ผลโดยตรงต่อการตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคล แต่ผลต่อส่วนบุคคลที่ทำให้เป็นที่พอใจความต้องการอันนี้จะต้องไม่ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556, หน้า 284) ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการสื่อสารไว้ ดังนี้

1. เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ที่ต้องการของทีมหรือองค์กรจากผู้นำไปยังผู้ตามให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

2. เพื่อให้ข่าวสารข้อมูลและให้การศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตามหลักการ เป็นการป้องกันการบิดเบือนข้อเท็จจริงของกลุ่มผลประโยชน์อื่น

3. สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นคนแปลกหน้าและสามารถที่จะพูดจากันได้

4. เพื่อบูรณาการกลยุทธ์การสื่อสารและข่าวสารสำหรับการพัฒนาความไว้วางใจและความเข้าใจกันในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ ข้อมูลข่าวสารและแม้แต่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างก็มีความจำเป็น ซึ่งการสื่อสารภายในโรงเรียน มีทั้งการสื่อสารทั้งโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหาข้อมูลที่ต้องการสื่อสารนั่งเอง

4.4 ลักษณะของการสื่อสาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการสื่อสารไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

Edgar H. Schein (1992, p. 211 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, หน้า 288) ได้อธิบายไว้ว่า การสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการสื่อด้วยเทคโนโลยีใดไม่ว่าจะผ่านสื่อใดเช่นการสื่อสารแบบดั้งเดิมหรือการสื่อสารแบบใหม่ที่ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ย่อมมีคุณลักษณะอยู่ 6 ประการ คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ความเป็นพลวัตร (Dynamic) เมื่อเราได้สื่อสารหรือส่งข่าวสารออกไปยังผู้รับมันจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการตีความ การตอบสนองต่อข่าวสาร เป็นต้น

2. การที่ไม่สามารถเพิกถอนได้ (Irreversible) ในการสื่อสารนั้นจะต้องใส่ใจระมัดระวังให้ดีเหมือนดังคำที่ว่า “ก่อนพูดเราเป็นนายคำพูด หลังพูดคำพูดเป็นนายเรา” เพราะว่าถ้าเราพูดผิดไปทำให้ผู้ฟังอาจจะเข้าใจผิด ถึงแม้เราจะใช้คำพูดขอโทษขอโพยหรือแก้ตัวด้วยเหตุผลที่ดีเพียงใด แต่ความรู้สึกที่ผู้ฟังเสียไปไม่สามารถเอาคืนมาได้

3. การกระทำล่วงหน้าเชิงป้องกัน (Proactive) การสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับผู้คนเราจะเลือกการใช้คำอย่างไรหรือจะโต้ตอบอย่างไรมันเป็นผลจากเอกลักษณ์ของเราเองสิ่งที่เราเรียนรู้และผ่านประสบการณ์ทั้งหมดจะช่วยให้เราเลือกคำ การเคลื่อนไหว และรูปแบบเสียงที่จะสื่อสารข้อความ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งให้เราวิเคราะห์ข้อความและผลกระทบต่อพฤติกรรมของเรา

4. ปฏิสัมพันธ์ (Interactive) การสื่อสารเกี่ยวข้องกับสองฝ่ายหรือมากกว่า เมื่อทั้งสองฝ่ายสื่อสารกันจะมีการเชื่อมสัญลักษณ์ต่างๆ กับพฤติกรรมและการปฏิสัมพันธ์นี้จะส่งความหมายจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งและ

5. บริบท (Contexual) การสื่อสารไม่ได้เกิดในความว่างเปล่า การจดบันทึกในการประชุมระดับสูงหรือการสนทนากับลูกค้าทางโทรศัพท์เป็นพฤติกรรมที่ได้รับผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม คนจดบันทึกอาจจะแวดล้อมไปด้วยผู้ร่วมประชุมที่กระตือรือร้นหรือไม่ให้ความสนใจหรือเบื่อหน่ายจากการโต้เถียงกัน บรรยากาศมีผลต่อปฏิกิริยาของคนที่มีต่อข่าวสาร

4.5 องค์ประกอบของการสื่อสาร

ในการสื่อสารแต่ละครั้งนั้นมิใช่จะประกอบเพียง ผู้พูดและผู้ฟังเท่านั้น ยังต้องประกอบส่วนอื่นอื่นที่เรียกว่า องค์ประกอบของการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารแต่ละครั้งประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ผู้พูดตั้งไว้ จึงควรทำความเข้าใจเรื่ององค์ประกอบของการสื่อสาร

องค์ประกอบของการสื่อสาร คือ ส่วนที่นำมาประกอบกันเพื่อทำให้เกิดการสื่อสาร หากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแล้ว จะทำให้การสื่อสารนั้นไม่สมบูรณ์ (กอบกาญจน์ วงศ์วิสิทธิ์, 2551, หน้า 15) ซึ่งการสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ผู้ส่งสาร (Sender) คือ บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นผู้สร้างและถ่ายทอดสารต่างๆ ไปยังผู้รับ ด้วยวิธีการพูด การเขียน การใช้กิริยาท่าทาง หรือสัญลักษณ์อื่นๆ ที่สามารถแปลความหมายได้ ซึ่งผู้ส่งสารที่ดีควรมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อสาร มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่ประสงค์จะถ่ายทอดไปยังผู้รับ ควรวิเคราะห์ความสามารถและความพร้อมของผู้รับสารและรู้จักเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับเรื่อง โอกาส และความสามารถของผู้รับสารด้วย

2. สาร (Message) คือ เรื่องราวหรือข้อความที่ผู้ส่งสารต้องการถ่ายทอดให้ผู้รับสารได้รับรู้ ซึ่งอยู่ในรูปภาษาหรือสัญลักษณ์ที่สามารถสื่อความหมายได้เข้าใจตรงกัน ซึ่งสารจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๓ ส่วน คือ

2.1 รหัสของสาร (Message Codes) ได้แก่ ภาษา สัญลักษณ์หรือสัญญาณที่มนุษย์คิดขึ้น เพื่อแสดงออกแทนความคิดหรือข้อเท็จจริงต่างๆ รหัสของสารนั้นสามารถจำแนกได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ คือ รหัสของสารที่ใช้คาพูด (verbal message codes) ได้แก่ ภาษาที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อสื่อความหมาย และรหัสของสารที่ไม่ใช้คำพูด (nonverbal message codes) ได้แก่ ระบบสัญลักษณ์ สัญญาณ หรือเครื่องหมายใดๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้ถ้อยคา เช่น อากัปกิริยา ธงไฟสัญญาณต่างๆ เป็นต้น

2.2 เนื้อหาของสาร (Message Content) หมายถึง มวลความรู้และประสบการณ์ที่มนุษย์ต้องการจะถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ลักษณะเนื้อหาของสารมี ๒ ประเภท ได้แก่ สารประเภทข้อเท็จจริง คือ เนื้อหาที่กล่าวถึงความจริงต่างๆที่มีอยู่ในโลก สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ และสารประเภทข้อคิดเห็น เป็นสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงความรู้สึก แนวคิด และความเชื่อของผู้ส่งสาร ซึ่งไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นจริงหรือไม่ อาจทำได้เพียงแค่ประเมินความสมเหตุสมผล หรือความเป็นไปได้ของสารเท่านั้น

2.3 การจัดสาร (Message Treatment) คือ การเรียบเรียงลำดับความ การเลือกระดับความยากง่าย และรูปแบบการใช้ภาษา เพื่อให้ผู้รับสารสามารถเข้าใจในเนื้อหาของสารได้ตรงตามความต้องการของผู้ส่งสาร

3. สื่อหรือช่องทางส่งสาร (Channel or Medium) สื่อหรือช่องทางส่งสาร หมายถึง สิ่งที่ทำหน้าที่นำสารไปยังผู้รับสาร

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลที่เป็นจุดหมายปลายทางในกระบวนการสื่อสาร ผู้รับสารอาจเป็นคนเดียวหรือหมู่คณะก็ได้ มีบทบาทในการกำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งผ่านสื่อมาถึงตน และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสาร ซึ่งการสื่อสารจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ต่อเมื่อผู้รับสารได้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีเจตนาชัดเจน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสาร พยายามทำความเข้าใจกับสารที่ได้รับ มีความรู้ทางภาษาดี มีความ สามารถในการคิดและรับรู้ความหมายที่ผู้ส่งสารต้องการถ่ายทอด รวมทั้งสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองผู้ส่งสารได้

5. ปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback) คือ การเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมของผู้รับสารเมื่อได้รับสารนั้นว่าพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การพยักหน้า การยิ้ม สีหน้าเฉยเมย เป็นต้นปฏิกิริยาย้อนกลับนี้บางทีก็เรียกว่า ผลของการสื่อสาร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ ผลทางบวก (positive feedback) เช่น เมื่อผู้พูดทำหน้าที่ส่งสารเรื่องราวไปยังผู้ฟัง และผู้ฟังแสดงความสนใจในเรื่องที่ฟัง ตั้งใจฟัง พยักหน้าเห็นด้วยเป็นครั้งคราว ใบหน้ายิ้มแย้ม หัวเราะ ปรบมือ เป็นต้น และผลทางลบ (negative feedback) เช่น การที่ผู้ฟังแสดงกิริยาท่าทางเบื่อหน่าย หาวนอน สีหน้าเคร่งเครียด ไม่เข้าใจในสิ่งที่ฟัง เป็นต้น

ปรมะ สตะเวทิน (2540, หน้า 61 – 63 อ้างถึงใน ดำรงฤทธิ์ รัตนประยูร, 2554, หน้า 11) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการสื่อสาร อันได้แก่ แหล่งสาร สาร ช่องสาร และผู้รับสาร ว่าเป็นตัวกำหนดหรือบ่งชี้ถึงประสิทธิผลของการสื่อสาร กล่าวคือ หากองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารมีประสิทธิภาพสูง ประสิทธิผลของการสื่อสาร ก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นประสิทธิผลของการสื่อสารจะมีมากที่สุดก็เมื่อทุกองค์ประกอบมี ประสิทธิภาพสูงที่สุด

ชฎากรณ์ บรรเลงรมย์ (2552, หน้า 58) ได้สรุปว่า การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง ผู้พูด ผู้เขียน เจ้าของข้อความหรือความคิด

2. ข่าวสาร (Message) หมายถึง ตัวข่าวสารหรือเรื่องราวที่ผู้ส่งส่งไปยังไปผู้รับ

3. ผู้รับ (Receive) หมายถึง ผู้ที่รับข่าวสารนั้นๆ เช่น ผู้ฟัง ผู้รับคำสั่ง

4. สื่อหรือเครื่องมือ (Media of Communication) ซึ่งอาจจะเป็นคำพูดด้วยวาจา ระเบียบข้อบังคับ วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ ภาพ สัญลักษณ์การแสดง ท่าทางต่างๆ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.6 อุปสรรคของการสื่อสาร

ถึงแม้ว่ากระบวนการสื่อสารพื้นฐานจะมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยแต่ว่าก็ยังมีจุดบกพร่องอยู่ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการรับรู้และความลำเอียง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โครงสร้างขององค์การ ระยะห่างทางกายภาพ และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ล้วนสามารถที่จะเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารได้ทั้งนั้น ซึ่งในประเด็นนี้มีนักวิชาการได้สรุปถึงอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารดังนี้

Edgar H. Schein (1999, p. 15 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, หน้า 289) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพที่ส่งให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานเกิดจากอุปสรรคกีดขวาง 10 ประการได้แก่อุปสรรคทางด้านกายภาพ อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรม อุปสรรคทางด้านประสบการณ์ อุปสรรคทางด้านการรับรู้ อุปสรรคทางด้านการจูงใจ อุปสรรคทางด้านอารมณ์ อุปสรรคทางด้านองค์กร อุปสรรคทางด้านภาษา อุปสรรคทางด้านภาษากาย และอุปสรรคทางด้านการแข่งขัน

ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี (2554, หน้า 35-41) อธิบายไว้ว่า อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสาร มีดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากภาษา (Semantic problems)

หน้าที่สำคัญของการสื่อสารเกิดขึ้นเมื่อผู้รับสารตีความหมายเนื้อหาสารแตกต่างไปจากความหมายที่ผู้ส่งสารตั้งใจจะส่งสาร ปัญหาด้านภาษาเกิดขึ้นเพราะคำต่างๆ ที่ใช้ไม่ได้มีความหมายในตัวเอง แต่ผู้ใช้มีการตกลงกันว่าให้คำต่างๆ แทนความหมายใดแล้วเราก็ใช้กันตามที่ตกลง

2. การบิดเบือนสาร (Message distortion)

ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีคุณลักษณะพื้นฐานความเป็นมา ตำแหน่งงาน และวัฒนธรรมแตกต่างกัน เป็นผลทำให้การตีความหมายสารแตกต่างกันไป ผู้รับสารสามารถบิดเบือนสาร โดยการตั้งข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร ข้อสันนิษฐานนี้ทำให้ผู้รับสารเริ่มถอดรหัสสารและลงมือกระทำก่อนที่จะได้รับเนื้อหาสารทั้งหมด ซึ่งสิ่งที่ผู้รับสารตีความหรือลงมือกระทำอาจไม่ใช่วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารเลยก็ได้

3. การกรองข้อมูลข่าวสาร (Filtration)

บางครั้งผู้ส่งสารกรองหรือตัดเนื้อหาสารบางอย่างออกโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ซึ่งทำให้ผู้รับสารตีความเนื้อหาสารผิดพลาด ผู้ส่งสารอาจตั้งใจกรองข้อมูลข่าวสารบางอย่างออกเนื่องจากเกรงกลัวปฏิกิริยาป้อนกลับของผู้รับสารหรือเห็นว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้รับสารไม่มีเวลามากพอที่จะรับข้อมูลทั้งหมดบางครั้งผู้ส่งสารอาจกรองข้อมูลออกโดยไม่ตั้งใจถ้าเขาไม่เข้าใจปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการสื่อสารการกรองข้อมูลทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้เนื้อหาสารขาดข้อมูลที่เพียงพอต่อการตีความและความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้รับสาร

4. เวลาในการส่งเนื้อหาสาร (Message Timing)

เนื้อหาสารที่กำหนดเวลาสั้นมากทำให้ผู้รับสารไม่มีเวลามากพอที่จะตีความสารอย่างถูกต้อง และอาจลงมือกระทำในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับความตั้งใจของผู้ส่งสาร หรือหากผู้ส่งสารถ่ายทอดเนื้อหารสารก่อนเวลาที่ต้องการให้เกิดการกระทำนานเกินไป อาจทำให้ผู้รับสารลืมและไม่ได้ทำตามความตั้งใจของผู้ส่งสารก็ได้ นอกจากนี้ผู้ส่งสารจะลงมือปฏิบัติเมื่อผู้รับสารยอมรับเนื้อหาสารนั้น ซึ่งความน่าเชื่อถือและอำนาจของผู้ส่งสารมีบทบาทอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้รับสารยอมรับเนื้อหา ปัจจัยด้านนี้มีความสำคัญต่อการสื่อสาร เพราะตำแหน่งของผู้ส่งสารจะทำให้ผู้ส่งสารมีอำนาจเหนือผู้รับสาร ความสัมพันธ์แบบนี้เป็นคุณลักษณะสำคัญของการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เห็นว่าผู้ส่งสารเป็นแหล่งสารที่น่าเชื่อถือ ก็จะมีแนวโน้มในการยอมรับสารนั้น

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับบุคคลทุกฝ่ายที่จะใช้การติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารจะต้องตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร และไม่มองข้ามว่าการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องเล็กที่ไม่มีความสำคัญ มิเช่นนั้นจะเป็นอันตรายต่อการบริหารองค์การเพราะบ่อยครั้งปัญหาและอุปสรรคมักจะเกิดจากการละเลย ไม่สนใจและไม่เห็นคุณค่า (วิเชียร วิทยอุดม, 2554, หน้า 234)

กล่าวสรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลของบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย การประชุมชี้แจงและรับฟังข้อเสนอแนะ การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผกาพรรณ์ เชื้อเมืองพาน (2553, หน้า 43) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเสนอความคิดเห็นต่อการวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

สมยศ นาวีการ (2545, หน้า 1 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์ , 2557, หน้า 72) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ประการสุดท้าย การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีองค์การมีแนวคิดเรื่อง ทฤษฎีการจูงใจคล้ายคลึงกัน ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจเป็นที่รู้จักกันกว้างขวางมากทฤษฎีหนึ่ง คือ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์”(Maslow’s Hierarchy of Needs) ทฤษฎีของมาสโลว์ ยึดถือข้อสมมติฐาน 4 ประการ ดังนี้ (Maslow, cited in Hawkins, Best & Coney, 1998, p. 367 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 73)

1. มนุษย์ทุกคนมีรูปแบบการรับแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยผ่านมาจากแรงกำเนิดภายในร่างกายและจากการปฏิกิริยาสัมพันธ์กันทางสังคม (Social Interaction)

2. แรงจูงใจบางอย่างมีความจำเป็นพื้นฐานและสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอย่างอื่น

3. แรงจูงใจที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานมากกว่า จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองให้ได้รับความพอใจก่อนจนถึงระดับเป็นแรงจูงใจน้อยที่สุดก่อนที่แรงจูงใจทางด้านอื่นจะได้รับแรงกระตุ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. เมื่อแรงจูงใจขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนได้รับความพอใจแล้วแรงจูงใจขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้นเข้ามาแทนที่

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์เบิร์ก (Herbers's Motivation Hygine Theory) (Herzberg, 1999, p. 102 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 73–74) มีความเชื่อว่าปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ
2. การได้รับการยอมรับยกย่องและนับถือ
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ
4. ลักษณะของงานที่ทำ
5. ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
6. ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจ ผู้บริหารจะมีการกระจายอำนาจโดยผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสในการบริหารกิจการของขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจกระทำโดยกระบวนการกลุ่มในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทำให้การทำงานภายในองค์กรมีทิศทางเดียวกัน รวมถึงช่วยลดความขัดแย้งของบุคลากรหลายๆ ฝ่ายภายในองค์กร การคำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความต้องกรความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงานเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปรารถนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมน่าจะก่อให้เกิดประโยชน์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สุมนา กำเนิดมี (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการกระจายอำนาจบริหารการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า การกระจายอำนาจบริหารการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูผู้สอน ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประเภทเครือข่าย และตามตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2550 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะเปิดสอนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไผท แถบเงิน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ผู้หาร ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหาร ครูผู้สอน ประธานคณะกรรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนิต ทองอาจ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2552 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามสถานภาพในการทำงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

ศิริศักดิ์ อุทัยวัฒน์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นสูงกว่าครูทั้งโดยรวมและรายด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตามระดับที่เปิดสอน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทินกร ประเสริฐหล้า (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกตามสถานภาพและที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประเภทต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลและด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผกาพรรณ์ เชื้อเมืองพาน (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในจังหวัดลำปางตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือปัจจัยการบริหารจัดการในสถานศึกษา เฉพาะด้านที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (X_9) โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม และตัวแปรทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปางได้ ร้อยละ67.40 ส่วนปัจจัยด้านภูมิหลังและความฉลาดทางอารมณ์ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีปัจจัย จำนวน 2 ด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง คือ ด้านที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

โชคชัย ขุนศรี (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและคุณภาพของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ครูที่มีสถานภาพต่างกันและที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและคุณภาพของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี 6 ตัวแปร ที่สามารถพยากรณ์คุณภาพของโรงเรียน คือ ด้านการเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่การเรียนรู้ ด้านการเป็นนักสื่อสารและเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก ด้านการให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง และด้านการมีวิสัยทัศน์

กอบศักดิ์ มูลมัย (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิกุล ปัทมาตร (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับปฏิบัติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า ระดับปฏิบัติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุมณฑา ทายุโก (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตาม เพศ ขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุและวุฒิการศึกษา ภาพรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จิตรา ทรัพย์โฉม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ไพจิตร งิ้วสุภา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีสภาพต่างกันโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครู ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารแลครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะ การจัดการเรียนการสอนต่างกันโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่อยู่ในอำเภอต่างกัน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน

ภูมิศักดิ์ จิตบุญ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ตามระดับการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่ตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กันทิมา ชัยอุดม (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามระดับการศึกษาของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรม การบริหารแบบมีส่วนร่วมจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทางสถิติ ประสิทธิผลของสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประเภทของสถานศึกษาและระดับการศึกษาของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทิน ปวนเปี้ย (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน อยู่ในระดับมาก จำแนกตามประสบการทำงาน พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิรภา มะลิเผือก (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านกับวัฒนธรรมองค์การในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนี้

Gentry (2005, pp. 334 – 354 อ้างถึงใน แอนนา รัตนภักดี, 2553, หน้า 77) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระดับการอุทิศตนในการทำงานของบุคลากรของรัฐระหว่างที่มีการการใช้นโยบาย Federal Activity Agencies Reduction (FAIE) หรือการลดขนาดองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แบ่งออกเป็นสามส่วนตามลำดับ ข้อมูลส่วนตัว รูปแบบของภาวะผู้นำและระดับของการอุทิศตนของบุคลากรผลของการเก็บข้อมูลในส่วนของรูปแบบภาวะผู้นำพบว่า 51% ของกลุ่มตัวอย่างบอกว่า ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 36 % และ 13% ของพนักงานบอกว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบ Transactional Leadership และ Laissez–faire ตามลำดับ และผลการสำรวจในส่วนของระดับการอุทิศตนแก่องค์กรพบว่าอยู่ในระดับสูงจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้สรุปผลว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลด้านบวกต่อระดับการอุทิศตัวในการทำงานของบุคลากรของรัฐในขณะที่มีการลดขนาดขององค์กร

Davis (1997 อ้างถึงใน ผกาพรรณ์ เชื้อเมืองพาน 2553, หน้า 58) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Sarros (2008, p 122) ได้ศึกษาการสร้างบรรยากาศในองค์กรสำหรับนวัตกรรม ฝ่ายทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ทำ การศึกษาเป็น องค์กรภาคส่วนเอกชนในประเทศออสเตรเลียที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการจำนวน 1,158 คน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศนวัตกรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับการแข่งขันขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรในด้านของผลการดำเนินงาน

Schippers (2008, p 92) ได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับทีมโดยใช้ปฏิกิริยาสะท้อนกลับ โดยขั้นตอนแรกได้ทำการพัฒนารูปแบบและเน้นการทำความเข้าใจกับการใช้ปฏิกิริยาสะท้อนกลับของทีมโดยมุ่งไปที่พฤติกรรมของผู้นำโดยทำการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อปฏิกิริยาสะท้อนกลับของทีม ผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการศึกษาระหว่าง 32 ทีมงานใน 9 องค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ต่อการนำมาซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของทีม ลำดับต่อมาสัมพันธ์กับปฏิกิริยาสะท้อนของทีมที่สูงมากขึ้น

Thompson (2008, p 114) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและอิทธิพลของ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พบว่าพื้นฐานทางอารมณ์ ความเชื่อใจในภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะนำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของผู้ตาม เช่น ความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานหลักและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สำหรับหลักการในการประเมินตนเองของผู้ตามมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำ ส่วนพื้นฐานทางอารมณ์ ความเชื่อใจพบว่ามีผลโดยตรงของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงานของผู้ตาม ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำและบางส่วนผ่านทางและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของงานหลัก

Tekleab (2008, p 132) ได้ศึกษาผลการตระหนักรู้ตนเองของภาวะผู้นำแบบเสริมพลังอำนาจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของผู้นำ โดยทำการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ จำนวน 48 คน และผู้ตาม จำนวน 222 คน พบว่า การตระหนักรู้ตนเองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ตามเกี่ยวกับการควบคุมดูแล สำหรับการตระหนักรู้ตนเองของภาวะผู้นำแบบเสริมแรงพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตนเองของผู้ตาม

Zhu (2009, p 86) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะของผู้ตาม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกผันในการทำงานของผู้ตาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้ตาม จำนวน 140 คน และผู้ควบคุมดูแล จำนวน 48 คน จากสถานประกอบการภาค อุตสาหกรรมในแอฟริกาใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในการทำงานของผู้ตามและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางด้านบวกต่อความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่สามารถทำให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากการสังเคราะห์แนวแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001, p. 414 อ้างถึงใน แอนนา รัตนภักดี, 2553, หน้า 30), Susan H.Cramm (2005 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554, หน้า 317), Fullan (2006 อ้างถึงใน สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์, 2554,

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

หน้า 53), เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 203–204), ธีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171), พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556, หน้า 315–319), วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, หน้า 70–75), อำนวย วีรวรรณ (2535, หน้า 194 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 53), ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546, หน้า 23 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 51–52), กองนโยบายและแผนงาน สำนักวัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว (2550 อ้างถึงใน ศศิธร รักษาชนม์, 2557, หน้า 50–51) สรุปได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การกระจายอำนาจ
4. การสื่อสารในองค์กร
5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes & Posner (2005, p. 15) ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง
2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม
3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน
4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น
5. เสริมสร้างกำลังใจ

เป็นกรอบแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร