

เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรม

หลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา



โดย

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ได้รับทุนสนับสนุน

จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2546

370.76
พ323(5)
ร.2

เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรม

หลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

13 พ.ค. 2547



สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ได้รับทุนสนับสนุน
จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2546

h 243605

คณะผู้วิจัย

1. **ดร.พรรณี บุญประกอบ หัวหน้าโครงการวิจัย**
สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. **ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ผู้ร่วมวิจัย**
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. **รศ.ดร.ดุष्ฎิ โยเหลา ผู้ร่วมวิจัย**
สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. **ผศ.ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร ผู้ร่วมวิจัย**
สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. **อาจารย์ทัศนาก ทองภักดี ผู้ร่วมวิจัย**
สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6. **อาจารย์วันทนา เมืองจันทร์ ผู้ร่วมวิจัย**
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรมฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา” ซึ่งได้ผ่านการทดลองใช้มาแล้วกับผู้บริหารสถานศึกษารุ่นที่ 1 เมื่อวันที่ 1 - 5 กันยายน 2546 ณ โรงแรมบางกอก กอล์ฟ สปา รีสอร์ท จังหวัดปทุมธานี จากผลการทดลองใช้หลักสูตรดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมสาระบางประการ เพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในท้ายที่สุดนี้ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เอกสารฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอขอบพระคุณสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มกราคม 2547

คำชี้แจง

เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรมฉบับนี้ ใช้ประกอบการบรรยายของวิทยากรและการทำกิจกรรมตลอดหลักสูตร โดยเรียงลำดับตั้งแต่กิจกรรมแรกจนถึงกิจกรรมสุดท้ายของ 5 โมดูล ในหลักสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่

โมดูล 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย

- 1.1 การเป็นผู้นำตัวอย่าง
- 1.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิด
- 1.3 การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์
- 1.4 การพัฒนาคุณธรรม

โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย

- 2.1 การสร้างแรงจูงใจภายใน
- 2.2 การสร้างเจตคติทางบวก
- 2.3 การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต
- 2.4 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

โมดูล 3 การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย

- 3.1 การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3.2 การคิดอย่างเป็นระบบ

โมดูล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- 4.1 การเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล
- 4.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี
- 4.3 การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

โมดูล 5 การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

- 5.1 การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรมจะประกอบด้วยสไลด์ประกอบการบรรยายของวิทยากร และเอกสารความรู้อื่น ๆ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมสามารถที่จะศึกษาก่อนเข้ารับการฝึกอบรมได้

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
คำชี้แจง	
บทบาทและความสำคัญของผู้จัดการเปลี่ยนแปลง.....	1
การพัฒนาคุณธรรม.....	40
การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต.....	41
การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์.....	72
การสร้างแรงบันดาลใจ.....	80
การกระตุ้นทางปัญญา.....	89
การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม.....	95
การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคลและการสื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดี.....	101
การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน.....	106
ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ.....	115
เอกสารเพิ่มเติม.....	132
ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ.....	133
ผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทผู้จัดการเปลี่ยนแปลงในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา... ..	140

บทบาทและความสำคัญ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง



โดย

ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

E-mail : rattigorn.c@ku.ac.th

บทบาทและความสำคัญของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดย

ผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ บ.เกษตรศาสตร์

E-mail : rattigorn.c@ku.ac.th

1

“...ถ้าเราไม่มีความสุข ถ้าเราไม่มีสันติสุข เราก็จะไม่สามารถแบ่งปันสันติสุข และความสุขกับผู้อื่น แม้กระทั่งผู้ที่เรารัก และผู้ที่อยู่ร่วมชายคาเดียวกับเรา

...แต่ถ้าเรามีสันติสุข ถ้าเรามีความสุข เราสามารถยิ้ม และเบิกบานเหมือนกับดอกไม้ ทุกคนที่อยู่ในครอบครัวของเรา รวมทั้งคนในสังคมทั้งหมด ก็จะได้รับประโยชน์จากสันติสุขของเรา...” (ดิช นัท ฮันท์)

2

มนุษยสัมพันธ์

1. รู้จักทัศนทายปราศรัยกับคนทั่วไป
2. ใช้คำพูดอ่อนหวาน
3. รู้จักยิ้ม หัวเราะ
4. รู้จักยอมรับผู้อื่น
5. มีน้ำใจช่วยเหลือแก่บุคคลทั่วไป
6. พูดและทำด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง
7. ให้ความสนใจผู้อื่น
8. เมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่คนทั่วไป
9. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
10. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3

พูดและทำด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง

- ◎ วาจาใดที่ไม่เป็นจริง ไม่เป็นประโยชน์ ไม่มีใครชอบ
ตลาคตจะไม่กล่าววาจานั้น
- ◎ วาจาใดที่ไม่เป็นจริง ไม่เป็นประโยชน์ แต่คนชอบ
ตลาคตจะไม่กล่าววาจานั้น
- ◎ วาจาใดที่จริง ไม่เป็นประโยชน์ ไม่มีใครชอบ
ตลาคตจะไม่กล่าววาจานั้น
- ◎ วาจาใดที่จริง ไม่เป็นประโยชน์ แต่คนชอบ
ตลาคตจะไม่กล่าววาจานั้น
- ◎ วาจาใดที่จริง เป็นประโยชน์ แต่คนไม่ชอบ
ตลาคตจะเลือกกาลเวลาที่จะกล่าววาจานั้น
- ◎ วาจาใดที่จริง เป็นประโยชน์ และมีคนชอบ
ตลาคตจะเลือกกาลเวลา ที่จะกล่าววาจานั้น

4

ให้ความสนใจผู้อื่น..

Social Skill

David E. (1987)

1. ต้องสนใจเรียนรู้ ความรู้สึกของผู้อื่น
2. ต้องสนใจเรียนรู้ ความต้องการของผู้อื่น
3. ต้องสนใจเรียนรู้ อารมณ์ของผู้อื่น
4. ต้องสนใจเรียนรู้ ปัญหาของผู้อื่น
5. ต้องสนใจเรียนรู้ การให้การสนับสนุนผู้อื่น

5

เมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่คนทั่วไป

พรหมวิหาร 4

เมตตา	ความมีไมตรี ตั้งใจและปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข
กรุณา	ความตั้งใจและปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เศร้าโศก
มุทิตา	ความยินดีชื่นบานเมื่อผู้อื่นเป็นสุข และยินดีชื่นบานกับความ ความสุขของตนเอง
อุเบกขา	ความไม่ยึดมั่นถือมั่น ไม่วินิจฉัยตัดสิน ไม่ปิดกั้น ไม่ลำเอียงหรือมีอคติ

6

การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

EMPATHY

การสร้าง Empathy

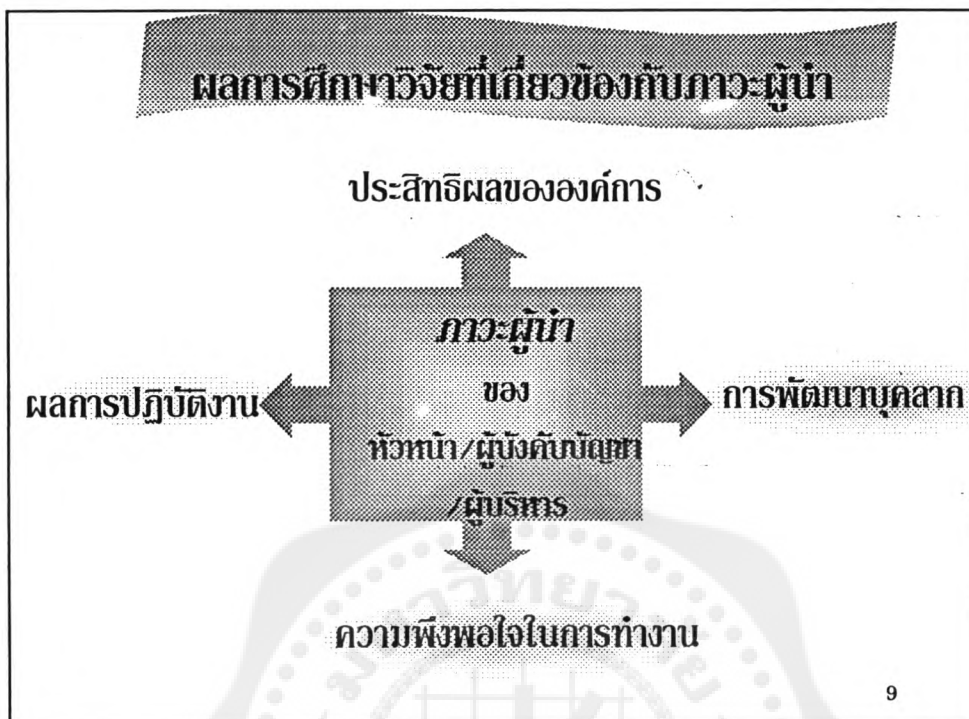
- จากการสังเกตผู้อื่นและสถานการณ์
- จากการจินตนาการว่าตนอยู่ในสภาพการณ์ของผู้อื่น
- จากการสวมบทบาทต่าง ๆ
- จากการฟัง

7

ความสำคัญของผู้นำ

- บุคคลที่มีความสำคัญในทุก ๆ ระดับของสังคม คือ บุคคลที่เป็นผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด สวัสดิภาพของสังคมและประเทศชาติ (พระธรรมปิฎก)
- ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เรียกได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์การและสังคม (Paulus และคณะ, 1996 : 298)

8



ผู้นำ (Leader): เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง
หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า

ภาวะผู้นำ (Leadership): เป็นคุณลักษณะของบุคคล
ที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มคน
สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นเชื่อถือ ยอมรับหรือ
ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และด้วยความสามารถ
อย่างดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้นำตัวอย่าง/ผู้นำในดวงใจ

1. ให้นึกย้อนกลับไปประสบการณ์ในอดีต และค้นหาบุคคลที่เป็นผู้นำตัวอย่างสำหรับตนเอง บุคคลผู้นั้นจะเป็นใครก็ได้ เช่น พ่อ แม่ ครู อาจารย์ ญาติพี่น้อง รุ่นพี่ เพื่อน หรือบุคคลอื่น ๆ.....

11

2. บุคคลผู้นี้ก่อให้เกิดอะไรขึ้นในตัวเรา

.....

.....

.....

.....

12

**3. ให้บอกถึงคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของบุคคล
นี้ว่ามีอะไรบ้าง**

เช่น เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม กล้าหาญ มีวิสัยทัศน์ ฯลฯ

.....

.....

.....

13

การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” Transformational Leadership
เป็นภาวะผู้นำที่มีการยืนยันว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ยุคปัจจุบันที่มี
สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงเร็วมีการแข่งขันและ
มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นมากมาย

14

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

15

คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. มีอุดมการณ์ มี self actualization
3. มีคุณธรรม (Moral Agent)
4. มีวิสัยทัศน์ (Vision)
5. มีเป้าหมายที่มีคุณค่าในการจูงใจผู้ร่วมงาน
(Inspiration Motivation)
6. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
7. เชื้อมั้นและมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน
มีการกระจายอำนาจ (Empowerment)

16

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

MODEL OF THE FULL RANGE OF LEADERSHIP

Bass & Avolio (1991) ได้เสนอ โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ

17

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น

ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของกลุ่ม และองค์การ

จูงใจผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตัวไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ และสังคม เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า

18

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม
ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์
ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้

ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความ
สำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก

19

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF)
หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior)

เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความ
รับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม
ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

20

จากการศึกษางานวิจัย และการฝึกอบรมในผู้นำ
ทุกระดับ ทั้งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำ
ที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในสถาบัน
การศึกษา องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร
โรงพยาบาล องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรในต่างเชื้อชาติและ
ต่างวัฒนธรรม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะ
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าให้ความพึงพอใจมากกว่า
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบปล่อยตามสบาย

(Bass, 1998)

21

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

22

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยด้านเขาวน้อารมณฺ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์การธุรกิจ.” ผลการวิจัยพบว่า **บุคลิกภาพ** (แบบทวันไหว แบบแสดงออก และแบบมีสติ) ส่งผลทางตรงต่อ**ภาวะผู้นำ** **เขาวน้อารมณฺ์** ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อ**ภาวะผู้นำ**การเปลี่ยนแปลง **ภาวะผู้นำ**ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่**ภาวะผู้นำ**การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุด **บุคลิกภาพ**แบบทวันไหวส่งผลทางลบโดยตรงต่อ**ผลการปฏิบัติงาน** และส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่งผ่าน**ภาวะผู้นำ**การแลกเปลี่ยนและ**ภาวะผู้นำ**แบบปล่อยตามสบาย

23

บัณฑิต แทนพิทักษ์(2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของ 1 ผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และค 1 งานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

24

คอซ(1991) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศ สิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียน มัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถทำนายการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ, ความผูกพันกับ องค์การ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงทำนาย ความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้น จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

25

การเห็นคุณค่าในตนเอง

การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self Esteem) คืออะไร

- การนับถือตนเอง
- เชื่อในตนเอง
- เชื่อในคุณค่าของตนเอง
- สามารถนำชีวิตของตนได้
- รู้ตัวเอง
- รู้ข้อบกพร่อง
- สามารถพัฒนาตนเองไปในทางบวกได้
- รักตนเอง

26

Self Esteem มีความสำคัญต่อเราอย่างไร ?

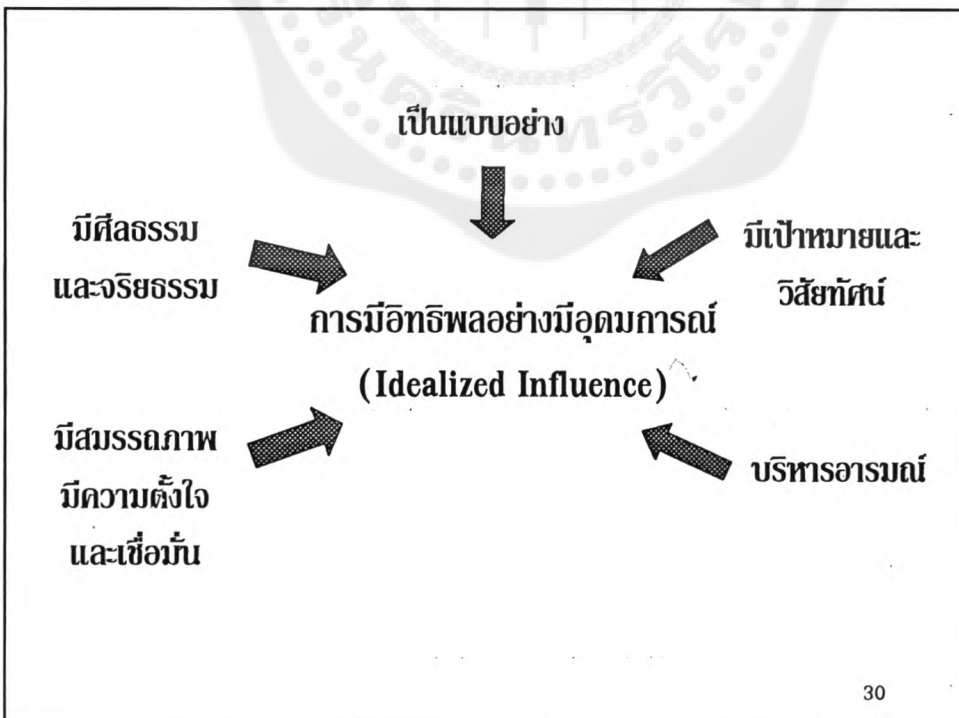
- ๑ สะท้อนภาพพจน์ของเราในสิ่งที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ
- ๑ ทำให้เราแสดงพฤติกรรมทางบวกหรือทางลบ
- ๑ มีผลต่ออารมณ์ของเรา
- ๑ มีผลต่อสัมพันธภาพของเรากับผู้อื่น

27

แนวทางการสร้าง Self Esteem

1. มีสติ
2. ศึกษาจุดอ่อนของตน
3. พัฒนาจุดเด่น
4. สร้างการเปลี่ยนแปลงทางบวก
5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น
6. เปลี่ยนระบบความคิด

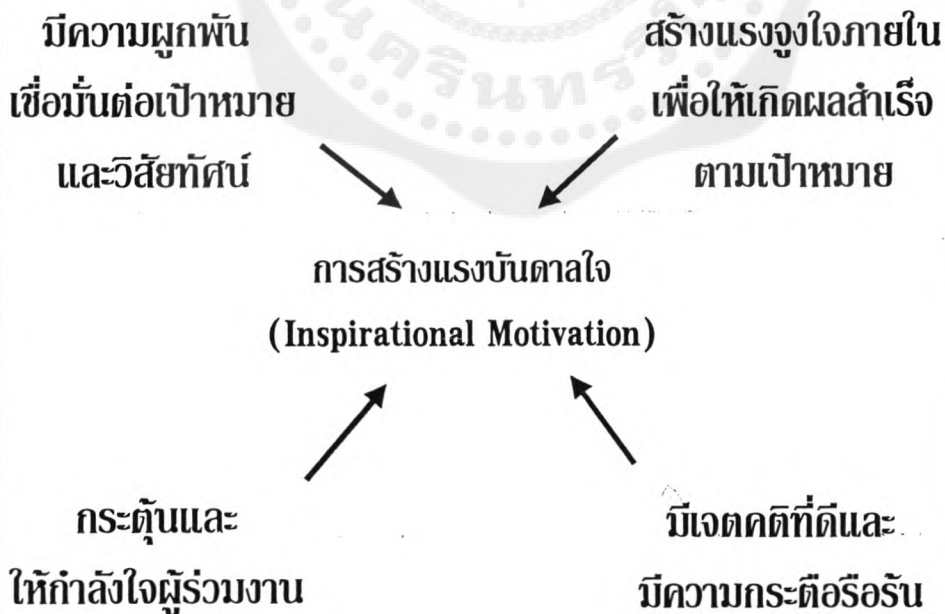
28



คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

1. ประพฤติตนและเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือกลุ่ม
2. พูดและแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญเรื่องอุดมคติ ค่านิยม และความเชื่อ
3. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความนับถือ ภาคภูมิใจ และยอมรับในความสามารถเมื่อได้ร่วมงานด้วย
4. ให้ความสำคัญกับการมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และจุดยืนที่ชัดเจนในการทำงาน
5. ให้ความมั่นใจและไว้วางใจกับผู้ร่วมงานว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคได้
6. ให้ความสำคัญกับการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกันกับผู้ร่วมงาน

31



32

**คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)**

1. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องการทำงาน
2. ให้ความสำคัญในการปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ
3. ระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผล
4. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม
5. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา
6. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

35

มีการติดต่อสื่อสารเป็น
รายบุคคล



การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
(Individual Consideration)

มีการเอาใจเขา
มาใส่ใจเรา



คำนึงถึงความ
แตกต่างและความ
ต้องการของบุคคล



36

**คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)**

1. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล
2. ฟัง และเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
3. สนใจและให้คำแนะนำให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง
4. ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
5. สอน แนะนำงาน และเพิ่มพลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
6. สอนผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถ
ของผู้อื่น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล *

ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤติการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า ในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤติการณ์ทางด้านต่างๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้

เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคมคือ “ผู้นำ” ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดสวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด (พระธรรมปิฎก, 2541 : 2) ตัวอย่างในระดับโลกหรือระดับประเทศเช่นสถานการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์การก่อวินาศกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 ที่ผ่านมามีปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้เหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้น่าจะเป็น “ผู้นำ” ของ

กลุ่มผู้ก่อการร้ายในครั้งนั้น สำหรับผลกระทบที่ตามมานอกจากความสูญเสียทั้งชีวิต ทรัพย์สิน ขวัญกำลังใจและความสงบสุขของประชาชนในประเทศสหรัฐอเมริกาแล้ว ยังมีผลกระทบไปยังประเทศอื่นๆ อีกด้วย นอกจากนั้นการวางแผนที่จะล้างแค้นหรือตอบโต้ผู้ก่อการร้ายกลุ่มนี้ว่าจะมีความรุนแรง มีการลุกลามขยายวงกว้างไปมากน้อยแค่ไหน และจะกระทบต่อสันติสุขของโลกมากน้อยเพียงใด ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นอยู่กับ “ผู้นำ” ของประเทศสหรัฐอเมริกา และผู้นำประเทศต่างๆ ที่จะร่วมสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนการปฏิบัติการตอบโต้ที่จะใช้ความรุนแรงเหล่านั้น จึงเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างมากโดยที่เราอาจจะคาดไม่ถึงทีเดียว

นอกจากในระดับโลกหรือในระดับประเทศแล้ว ในระดับองค์กรซึ่งเป็นหน่วยย่อยๆ ในสังคม ก็เป็นที่ยอมรับเช่นกันว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือที่เรียกกันว่าเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐ ภาคเอกชน เป็นองค์กรระดับชาติหรือเป็นองค์กรระดับท้องถิ่น ซึ่งความสำคัญของผู้นำ และความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากทั้งในต่างประเทศ และในประเทศไทย ที่ยืนยันว่าผู้นำหรือภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลใน

* อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความเป็นพลเมืองดีในองค์การ (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย

เนื่องจากความสำคัญของผู้นำหรือภาวะผู้นำตามที่กล่าวมาแล้ว จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มาเป็นระยะเวลายาวนาน เริ่มต้นนับตั้งแต่อดีตที่มีการเขียนบันทึกไว้ในยุคของอียิปต์ประมาณ 5,000 ปีที่ผ่านมา (Bass, 1990) จนถึงปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ ที่แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ (Yukl, 1994) ดังนี้ คือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบันซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1 ถึง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997 : 133) โดยมี เบอริ่น (Mosley and others, 1996 : 412 ; citing Burns, 1978. *Leadership.*) และ เบส (Bass, 1985) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley and others, 1996 : 412)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนทัศน์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่ อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนกรของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนทัศน์ที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (Mushinsky, 1997 : 373)

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่างๆในสหรัฐอเมริกาที่มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl & Fleet. 1992 : 173-187)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muchinsky. 1997 : 374 ; citing Burns. 1978. Leadership.) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีระบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ เจ้า (Muckinsky. 1997 : 374 ; Citing House. 1977. Leadership : The Cutting Edge.) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

แบส (Bass. 1985 : 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบสเสนอว่าผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass. 1999 : 12 ; citing Avolio & Bass. 1991. The Full Range of Leadership Development Basic and Advanced Manuals.) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี(Cha-

risma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดในสิ่งที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเบสส์ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเตนเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น แฮร์ส (Bass. 1999 : 12 ; Citing House. 1995. *The Changing Nature of Work.*) และคอนเกอร์และคานันโก (Bass. 1999 : 12 ; Citing Conger and Kanungo. 1988. *Charismatic Leadership.*) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบสส์จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ.1978 และเบส (Bass) ในปี ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อ

พัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย เบอร์น (Yukl & Fleet. 1992 : 175-176 ; citing Burns. 1978. *Leadership.*) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก "ตัวตนในทุกๆ วัน" (Everyday selves) ไปสู่ "ตัวตนที่ดีกว่า" (Better selves) เบอร์นมีแนวคิดที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มิอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตก

ต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิง จริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบ จริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิง จริยธรรมของทั้งผู้นำและ ผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้

นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส

ต่อจากทฤษฎีของเบอร์น แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักใน ความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำ

เพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

แบบส (Bass, 1999 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมี

อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่ความสำเร็จตนเอง (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

แบบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994 ; 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vission) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบสในปี ค.ศ.1985 แบบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dy-

นามิค) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจ

ใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบบสวิตช์จะเห็นว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปเป็นตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้สภาพการที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลง โดยสิ้นเชิงเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แก่ละ บุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่ายเป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร และทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำ งาน

ที่มา : Mosley, Pictri and Megginson. (1996). Management Leadership Action. p. 415.

นอกจากนั้น แบลยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำตกเตียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2-7 ; Bass. 1999 : 20) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการศึกษา อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบลยัง และ อโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์

และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ (Jung, Sosik & Bass. 1995 ; citing Bass & Yammario. 1990a. *Measure of Leadership*. p.151-169 ; Hater & Bass. 1988. *Journal of Applied Psychology*. p.695-702 ; Waldman, Bass & Yammario. 1990b. *Group & Organizational Studies*. p.381-394)

นอกจากนี้ยังมีวิทยานิพนธ์ และโครงการวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในสหรัฐอเมริกา และที่อื่นๆ เช่น บริษัทเฟียต (Fiat) เป็นกลุ่มบริษัทข้ามชาติของอิตาลี มีพนักงาน 250,000 คน ได้ใช้โปรแกรมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของแบส นำไปฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 200 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 4,000 คน และหัวหน้างาน จำนวน 2,000 คน นอกจากนี้ที่ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ (Center for leadership studies) ที่มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton university) ได้จัดอบรมผู้นำจำนวนมากจากทุกๆส่วนในสังคม ทั้งผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนตัว ผู้นำชุมชนในกิจการสาธารณะ รวมทั้งจากสถาบันการศึกษา จากผู้ทำงานด้านสุขภาพ งานศิลปะ อุตสาหกรรม และจากรัฐบาล (Bass & Avolio. 1994 : 4 ; citing Bass. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. ; Avolio & Bass. 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire*.)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่แบสเสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) (Bass & Avolio. 1994 : 4 ; citing Bass. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectation. ; Avolio & Bass. 1990. Multifactor Leadership Questionnaire.)

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

เบส และ อโวลิโอ ในปี ค.ศ.1991 (Bass. 1999 : 9-32 ; Bass. 1997b : 19-28 ; Bass & Avolio. 1994 : 2-6 ; Bass & Avolio. 1993 : 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง

พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I's" (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้าง

ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยจกรคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

(Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหา

ต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามใน การที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโต

ของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) ทุกรูปก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997a : 133)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

(Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status

quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรง มักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือ ไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่ง ได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหาร แบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหาร แบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. **ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF)** หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

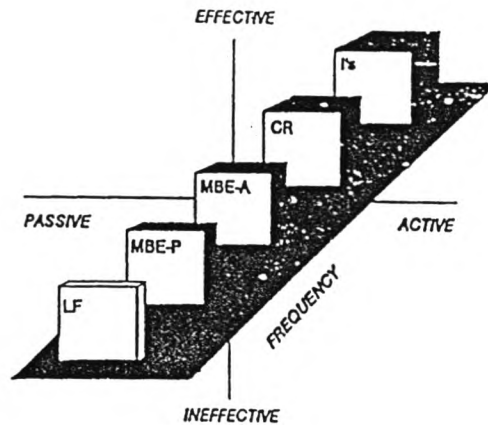
จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 4-6) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบ

การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และ 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้นับรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉยๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ สำหรับ

รูปแบบโครงสร้าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุด แสดงในภาพประกอบ 1

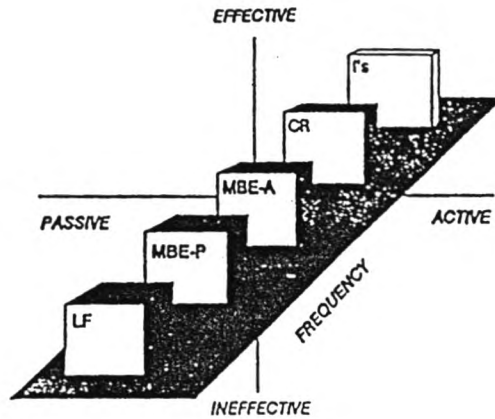


ภาพประกอบ 1 ลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ (Bass & Avolio, 1994. *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. p.5)

จากภาพประกอบ 1 มิติที่ 3 (ความลึก) ขอบโครงสร้างนี้แทนความถี่ (Frequency) ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือกระตือรือร้น (Active) หรือไม่กระตือรือร้น (Passive) ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพ (Effective) เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการให้รางวัล

ตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มีความกระตือรือร้น และความไม่มีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในภาพประกอบ 2 ที่แสดงโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรองลงมา (Sub-optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ



ภาพประกอบ 2 ลักษณะโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ (Bass & Avolio. 1994. Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership. p.5)

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่างๆที่ศึกษาในองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร. สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Kuhnert and Lewis. 1987 : 648-657 ; Hoover, Nuncy and Others. 1991 ; Bass & Avolio. 1994 : 6-7 ; Jung, Sosik & Bass. 1995 : 4 ; citing Bass & Yammario. 1990a *Measures of Leadership*. p. 151-169 ; Hater & Bass, 1988 *Journal of Applied Psychology*. p. 695-702 ; Waldman, Bass, Yammario. 1990b. *Group & Organizational Studies*. p. 381-394) และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผล พบว่า การพัฒนาภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำ (Bass & Avolio. 1994 : 6 ; citing Bass & Avolio. 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire*.)

บทสรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควุฒิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพาดิณเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการ หรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง

ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาแล้ว พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน่าจะมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันที่จะนำความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำในสังคมไทย เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถ มีศักยภาพ มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะดำเนินงาน หรือบริหารจัดการองค์การในทุกหน่วยของสังคมให้มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลได้ในสภาวะวิกฤต และช่วยให้สังคมไทยสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน มีสันติสุข สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ที่ประเทศเรากำลังเผชิญอยู่ได้ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต อย่างไรก็ตามเนื่องจากยังมีองค์ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้อยู่อีกมาก ทั้งในด้านงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การนำแนวคิดทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของสังคมไทย การทดสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้เขียนมีความสนใจ และได้ศึกษาค้นคว้าวิจัย สร้างและพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับคนไทย คาดว่า จะนำมาเสนอให้กับผู้อ่านในโอกาสต่อไป

บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). ประเวศ วะสี, อานันท์ ปันยารชุน และสิปปนนท์ เกตุทัต. (2541). ใน ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. บรรณาธิการโดย สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์. กรุงเทพฯ: มติชน.
- Avolio, Bruce J. (1999). *Full Leadership Development : Building the Vital Force in Organizations*. Thousand Oaks : Sage.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : FreePress.
- _____(1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications*. 3 rd ed. New York : Free Press.
- _____(1997a, February). "Does the Trans-
- actional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," *American Psychologist*. 52 (2) : 130-139.
- _____(1997b, Summer). "Personal Selling and Transactional Transformational Leadership," *Journal of Personal Selling & Sales Management*. XVII (3) : 19-28.
- _____(1998,Summer). *Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey : Lawrence Erlbaum.
- _____(1999, January)"Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1) : 9-32.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1990, May). "Developing Reformational Leadership : 1992 and Beyond," *Journal of European Industrial Training*. 14(5) : 21-27.
- _____(1993, Spring). "Transformational Leadership and Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17 (1) : 114-122.
- _____(1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. and Atwater Leanne. (1996, February). "The Transformation and Transactional Leadership of Men and

- Women," *Applied Psychology : An International Reviews*. 45 (1) : 5-35.
- Binghamton University. (1994). *Evaluate the Impact if Transformational Leadership Training At individual, Group, Organizational and Community Levels* : Final Report to the W.K.Kellogg Foundation. New York : Center for Leadership Studies Binghamton University.
- Hoover, Nancy and others. (1991, April). "Transformational and Transactional Leadership : An Empirical Test if Theory," *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*. Chicago : 3-7.
- Keller, Robert T. (1992, September). "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*. 18 (3) : 489.
- _____. (1995, May-June). "Transformational Leaders Make a Difference," *Research Technology Management*. 38 (3) : 11.
- Koh, William Lok Kiang. (1991, August). "An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore," Ph.D. Dissertation, University of Oregon, *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM) 52 (2) : 602.
- Kuhnert, K.W.& Lewis P. (1987). "Transactional and Transformational Leadership : a Constructive Development Analysis." *Academy of Management Review*. 12 : 648-657.
- Mosley, Donald C. Pietri, Paul H.& Megginson, Leon C. (1996). *Management Leadership in Action*. 5 th ed. New York : Harper Collins.
- Muchinsky, Paul M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 5 th ed. California : Brooks/Cole. p. 355-384.
- Podsakoff, Phillip M. Scott, Mackenzie B. & William, Bommer H. (1996, Summer). "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*. 22 (2) : 259.
- Sosik, John, J. Avolio, Bruce J. and Sunder Kahai S. (1997, February). "Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment," *Journal of Applied Psychology*. 82 (1) : 89-103.
- William, L.K., R.M. Steers and J.R. Terborg. (1995, July). "The Effects of Transformational Leadership on

- Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organization Behavior*. 16 (4) : 319-333.
- Yammarino, Francis J. Spangerler, William D. and Bass, Bernard M. (1993). "Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation," *Leadership Quarterly*, 4 (1) : 81-102.
- Yukl Gary. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall. Gatewood D.
- Yukl Gary & Fleet D. Van David. (1992). "Theory and Research on Leadership in Organizations," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Volume 3. Edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough. p.147-187. California : Consulting Psychologists.



ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล*

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆองค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational - Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

23

หากมองในระดับองค์การ ทุกองค์การ ทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์การ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองหรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคปัญหาต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง อาจจะนำเราไปสู่ความหายนะ หรือความล้มเหลว หรือการลาบสูญ ล้มละลาย เหมือนสัตว์ยุคโบราณที่เราได้ยินแต่ชื่อและเห็นแต่ซาก เช่น ไดโนเสาร์ หรือองค์การต่างๆ ที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมาย หรือต้องกลายไปเป็นของต่างชาติ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การในยุคนี้มีไม่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กๆ น้อยๆ หรือเปลี่ยนแปลงตาม

ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษา ค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ

แฟชั่น หากแต่พบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบที่ต้องเปลี่ยนสภาพของตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เหมือนสิ่งมีชีวิตบางชนิดเช่น หนอนที่ต้องเปลี่ยนสภาพเป็นผีเสื้อ เหมือนลูกอ๊อดเปลี่ยนสภาพไปเป็นกบ อย่างไรก็ตามวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบเปลี่ยนอย่างรวดเร็วอาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และขึ้นอยู่กับอาการขององค์การนั้นว่ารุนแรงหรืออาการหนักมากหรือน้อยเพียงใด

สำหรับในระดับองค์การ ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกคนในองค์การด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก และมีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลก และยืนยันว่าทฤษฎีสามารถ



นำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์การ และในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะองค์กรที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชียมีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์และในประเทศไทยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยน

แปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงนี้สามารถ
นำมาประยุกต์ใช้กับองค์การ
โดยเฉพาะในธุรกิจ
อุตสาหกรรมได้และภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพล
ต่อความมีประสิทธิภาพของ
องค์การ ความพึงพอใจในการ
ทำงาน และผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในองค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspirational Amotivation : IM)

หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจ ทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการ

3) การกระตุ้นทางปัญญา

(Intellectual Stimulation : IS)

หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(Individualized Consideratio : IC)

หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีการวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผล พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่องาน และความพึงพอใจต่อผู้นำได้

จากประสบการณ์ของผู้เขียนซึ่งได้ศึกษาติดตาม และนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ทั้งในการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีนี้เชิงเนื้อหาถึงความเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย และภาวะผู้นำที่สังคมไทยต้องการในปัจจุบัน รวมทั้งในการศึกษาวิจัยในองค์การเช่นในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมบางองค์การ การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับผู้นำในประเทศไทย และจากการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยของนสิตในระดับปริญญาโทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การต่างๆ พบว่าแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การโดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมได้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่าคงจะต้องมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนนี้ต่อไปอีก (เนื่องจากเราอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา) เช่น การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำนี้ในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรขนาดย่อม ขนาดกลางและองค์กรขนาดใหญ่ หรือมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล หรือศึกษาอิทธิพลกับตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ และหากผู้อ่านท่านใดมีความประสงค์จะแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือสนใจร่วมการวิจัย หรือสนใจการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขอเชิญติดต่อผู้เขียนได้ตามที่อยู่หน้าแรกของบทความนี้ **ณ**

การพัฒนาคุณธรรม



โดย

นายทองสุข มั่นदार

ผู้อำนวยการสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 5
กระทรวงศึกษาธิการ

การพัฒนาคุณธรรม

โดย

นายทองสุข มั่นตาทร

“ สิ่งที่มีมองเห็น ไม่ใช่สิ่งที่เป็น
อย่างที่เกิดทุกครั้งทุกอย่าง ”

ความยาก 4 ประการ (ตามหลักพุทธศาสนา)

- 1) การเกิดเป็นมนุษย์
- 2) การได้ฟังเทศน์สักครั้ง
- 3) ชีวิตมนุษย์
- 4) การเกิดของพระพุทธเจ้าแต่ละองค์

ประเภทของมนุษย์ มี 5 ประเภท คือ

- มนุษย์ผู้มีแต่ความอยาก
- มนุษย์ที่มีพฤติกรรมไม่ต่างไปจากสัตว์เดรัจฉาน
- มนุษย์ที่เร็วกว่าสัตว์เดรัจฉาน
- มนุษย์ธรรมดาที่ต้องการผลตอบแทน อยากได้หน้า
- มนุษย์สเทโว ที่ทำความดีเพื่อความดี

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา

(ตามมาตรา 6)

“ ... ต้องการพัฒนามนุษย์ให้สมบูรณ์ มี
สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด มีจริยธรรม
วัฒนธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นไป
อย่างมีความสุข ”

ปัญหาของมนุษย์ คือ

- ไม่รู้จักตัวเอง รู้แต่เรื่องของคนอื่น
- ไม่รู้จักเห็นใจบุคคลอื่น
- ไม่รู้จักความพอดี
- ยึดมั่น ถือมั่น แต่ตนเอง

เหล่านี้ล้วนเป็น “อวิชชา” ซึ่งเป็นต้นตอของความชั่วทุกอย่าง

กิจกรรม

1. แบ่งกลุ่ม ๆ ละ 4 คน ให้อเวลากลุ่มละ 20-25 นาที
2. ทำกิจกรรมตามใบงานที่ได้รับ
 - ใบงานที่ 1 : ศึกษาวิธีการแก้ปัญหา
 - ใบงานที่ 2 : วิธีการพัฒนาคุณธรรม
3. ตัวแทนกลุ่มสรุปเนื้อหาคำตอบ

“ จงอย่าละความกล้า เมื่อมีความทุกข์
 ให้อคทน และจงมีความสุข เมื่อยึดถือ
 อุดมการณ์ที่มีค่า ไปเถิดถ้าเจ้าต้องการ
 เดินตามรอยเท้าพ่อ ”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

รวมข้อคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหามนุษย์

รวบรวมโดย อ. ทองสุข มันทาทร

มองเห็นธรรมดา

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)

ความจริงของมันคืออะไร ก็คือเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน ไม่ว่าจะอยากอย่างไรมันก็ไม่เป็นไปตามใจอยากของเรา มันเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน

นี่คือรู้ความจริง เรารู้ความจริงแล้วเราจะตัดความตามใจอยากของตัวเอง ขอให้เป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน แล้วแก้ไขไปตามเหตุปัจจัย

ถ้าเราเอาใจอยากเข้าว่า จะถูกขัดใจเสมอ ใจอยากของเรา สวนทางกับเหตุปัจจัยของมัน เราอยากให้เป็นอย่างโน้น แต่เหตุปัจจัยมันเป็นอย่างนี้ ก็ไม่ได้ตั้งใจ เราก็โกรธ อันนี้เป็นความทุกข์ ทุกข์ของมนุษย์มีที่มาจากไม่รู้ทันธรรมดา เราศึกษาเหตุปัจจัย แล้วแก้ไขเหตุปัจจัยนั้น หลักคำสอนของพระพุทธเจ้า รวมลงในเรื่อง "ให้รู้จักธรรมดา" นี้เอง พอรู้แบบนี้จะทุกข์ก็ทุกข์น้อย หรือมีทุกข์น้อย อาจตัดหายไปได้

จึงมีการปล่อยวาง ไม่ยึดติดถือมั่น เพราะรู้ความจริงแล้ว รู้ธรรมดาแล้วว่า "อ้อ มันเป็นอย่างนี้เอง เป็นธรรมดา" ก็วางใจได้ วางความอยากของตัวเองเสีย เอาความรู้เท่าทันมาเป็นหลักของชีวิต ก็จะมีจิตเบิกบานสดชื่นได้

การปล่อยวางต้องระวังให้ดี ขอให้เป็นการปล่อยวางที่เกิดจากปัญญา บางคนปล่อยวางทั้งหมด ไม่ทำอะไรทั้งนั้น ไม่เอาเรื่องเอาราว การปล่อยวางเช่นนี้ กลายเป็นความยึดถืออย่างใหม่ การปล่อยวางแบบนี้เป็นการไม่ทำในสิ่งที่ควรทำ ก็เลยพลาดไป

ยกตัวอย่างคนที่ไม่ได้ตั้งใจเรารู้ว่าคนผู้นี้เขามีเหตุมีปัจจัยสร้างสมมาแบบนี้ เหตุอย่างนี้ผลต้องเป็นอย่างนี้ จะหวังให้เขาเป็นอย่างอื่นก็คงยาก มันก็คงเป็นไปตามเหตุปัจจัยของเขา

นี่คือการปล่อยวาง แต่ไม่ใช่คิดอย่างนี้แล้วก็แล้วไป เมื่อเรารู้แบบนี้ จิตเราก็ต้องมีเมตตา กรุณา สงสารเขา จะคิดหาทางช่วยเหลือให้ถูกต้อง เท่าที่จะทำได้ แนะนำเขา เท่าที่จะทำได้ แต่ถ้าทำดีที่สุดแล้ว เหตุปัจจัยมันแข็ง ก็ฝืนเหตุปัจจัยไม่ได้เราก็อยาทุกข์

เช่นลูกของเรา เราอยากให้เป็นอย่างโน้น อย่างนี้ ลูกไม่เป็นดังใจเรา เราก็อทุกข์ เราก็โกรธเขา ด่าเขา ก็ไม่สำเร็จผล

เราต้องรู้ว่า "อ้อ ! นี่เขามีเหตุปัจจัยอย่างนี้ เขาสะสมมาอย่างนี้ เขามีพื้นฐานแค่นี้ เขาก็ได้แบบนี้แหละ"

รู้ตามที่เป็นมา ใจเราไม่ทุกข์ นี่คือการปล่อยวาง แล้วเราก็ต้องมีจิตเมตตา กรุณา ช่วยเหลือแนะนำแก้ไข ในสิ่งที่มันเป็นไปได้ ไม่ใช่ปล่อยวางแบบไม่สนใจยติลูก ปล่อยให้ตายเอง แต่ถ้าเราทำด้วยเมตตา กรุณา มันแก้ไม่ได้จริง ๆ เราก็คิดว่า มันเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมันจริง ๆ ไม่ทุกข์ หรือจะทุกข์ก็ทุกข์น้อย

หลวงปู่ชา สุภทฺโท เคยปรารภว่าอยากจะหาคนดี ๆ ไปร่วมเดินชุตงค์ พระที่เคยไป
ร่วมเดินที่วัด ในที่สุดก็ไม่ได้แยกทางกันไปหมดหลายรูป เพราะความเห็นไม่ตรงกัน
ท่านมานึกว่า คนดี ๆ อยู่ที่ไหนกัน แล้วท่านก็พบคำตอบ
“คนดีนั้นอยู่ที่เรานี่เอง เพราะถ้าเขาทำถูกกิเลสเรา เราก็มองเขาเป็นคนดี ถ้าไม่ถูก
กิเลสเรา เราก็มองเขาไม่ดี”

.....

ก่อนจะแก้ไขโลกทั้งโลก ให้แก้ไขตัวเองก่อน เศรษฐีคนหนึ่งไปตรวจตา หมอบอกว่า
ตาอักเสบ จะต้องดูแลของเขี้ยว เศรษฐีก็สั่งคนให้ทำบ้าน ทาวัว เป็นสี่เขี้ยวทั้งหมด แต่ก็
แก้ไขไม่ได้เมื่อต้องออกไปนอกบ้าน ที่จริง หาแว่นสี่เขี้ยวมาใส่เสียก็หมดเรื่อง”

.....

ตัวอย่างการใช้หลักธรรมะแก้ปัญหาการบริหาร (แก้ด้วยปัญญา)

ปัญหา	สาเหตุ	วิธีแก้แบบธรรมะ
บัตรสนเท่ห์	- พฤติกรรมผู้บริหาร - พฤติกรรมบริวาร - คลุมเครือ ไม่โปร่งใส - ไม่มีสมานฉันท์	- ตูว่าใครเขียน - จงล้างจงผลาญ - เขียนด่ามันอีก - ใช้อำนาจรัฐในมือกลั่นแกล้งมัน ฯลฯ

วิธีแก้แบบธรรมะ

- สำรวจตัวเอง รู้ตัวเอง
 - หมั่นประชุม (อภิธานิยธรรม)
 - เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
 - ทำตนให้มีศีลสามัญญตา
 - ปราศจากอคติ (ไม่มีฝักฝ่าย)
 - ปล่อยวางแบบปัญญา
-

การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์



อาจารย์สุรพงษ์ พานิช

สถาบันฝึกอบรม LIGHTING THE WAY IN INTERNATIONAL
BUSINESS EDUCATION AND TRAINING

E-mail : iitd@iitd.co.th

**การสร้างอุดมการณ์
และวิสัยทัศน์**

โดย

อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน

*** ผู้นำที่ผู้ตามศรัทธา**

*** ผู้ตามมองหาและศรัทธาอะไร
ในตัวผู้นำ**

☞ **อุดมการณ์ของผู้นำ**

☞ **ผู้นำต้องเป็นคนที่ดีเลิศพิเศษ
กว่าคนอื่นอย่างนั้นหรือ**

*** วิสัยทัศน์มาจากอุดมการณ์**

*** ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่เร้า
ให้เกิดการออกก้าวเดินไปด้วยกัน
อย่างมีพลัง**

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

Wal-mart

ให้บรรดาสามัญชนได้มีโอกาสซื้อของ
สิ่งเดียว กับที่คนรวยซื้อ

Walt-Disney

ทำให้ผู้คนมีความสุข

อุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำ

ค้นหาพลังความดีงามสากล
ที่มีอยู่ในตัวคุณมานานแสนนาน

หลักการส่วนบุคคลของคุณ

ภาพวาดที่รวมความหมาย

ยิ่งกว่าร้อยพันถ้อยคำ

หลักการหรืออุดมการณ์ส่วนตัวของคุณ

ทำให้คนอื่นรู้สึกอย่างไร

ในทางกลับกัน

คุณรู้สึกอะไรได้เรียนรู้อะไรบ้าง

จากหลักการหรืออุดมการณ์ของคนอื่น

ในฐานะผู้นำ
 คุณเป็น “ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง”
 และการเปลี่ยนแปลงที่คุณสร้าง
 ก็จะมาจากอุดมการณ์ หลักการอันดีงาม
 ที่มาจากส่วนลึก ในใจคุณนั่นเอง

เปลี่ยนอุดมการณ์ของคุณ
 ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ
 การสร้างความสอดคล้องต่อกันระหว่าง
 อุดมการณ์อันดีงามของผู้นำกับผู้ตาม
 “ ลองหาความสอดคล้องต่อกัน ”

ตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กร

- * มีความสอดคล้องกับอุดมการณ์ส่วนบุคคล
ของผู้นำหรือไม่
- * มีความหมายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
หรือไม่
- * สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามหรือไม่

ขยายผลของวิสัยทัศน์ไปทั่วทั้งองค์กร

แบบอย่างของผู้นำ

มีผลลุ่มลึก

และกว้างไกลกว่าถ้อยคำพูด

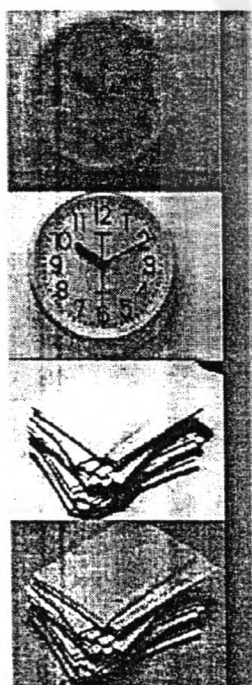
วิธีการแบบสามัญ
วิธีการใช้เสน่ห์ห้ดึงดูดใจ
ได้ผลอย่างไรบ้าง

วิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ต้องให้การยืนยันว่าเป็นของจริงแท้
ด้วยชีวิตของผู้นำเอง
วิธีการทำงาน พฤติกรรม การใช้ชีวิต
การตัดสินใจในทุกวันของผู้นำ
ชีวิตของผู้นำ
จึงเป็นชีวิตของการเป็นแบบอย่าง

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

อุดมการณ์ และวิสัยทัศน์

จุดประกายภายในใจของผู้ตามด้วยความมุ่งหมายในใจของคุณ



From Today to Tomorrow

If you don't know where you're going,
any path will take you there.

Sioux proverb

บทนำ

ตำนานของวิสัยทัศน์ คือ อุดมการณ์

สร้างแรงบันดาลใจ จุดประกายให้แก่คนของคุณ
ด้วยการแสดงอุดมการณ์ของคุณให้พวกเขาเห็น

ผู้นำในองค์กรโดยส่วนใหญ่ ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม ด้วยการวางบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ ดึงดูด น่าประทับใจ แม้ว่าผู้ตามจะรู้สึกมีความประทับใจที่ต่อบุคลิกภาพภายนอกของผู้นำ แต่ในส่วนลึกของจิตใจ ทุก ๆ คนเปิดรับและมองหาสิ่งบางอย่างในตัวผู้นำ ที่สอดคล้องตรงกับพลังด้านบวกในจิตใจของเขา เมื่อสอดคล้องต่อกัน ก็เกิดประกายแรงเร้าขึ้น เรามักเรียกว่า “ความศรัทธาในตัวผู้นำ”

ผู้ตามมีความปรารถนาที่จะติดตาม และทุ่มเทความพยายามให้กับผู้นำ เมื่อเขาเชื่อว่า ผู้นำของเขา....

มีความสัตย์ซื่อ ตรงไปตรงมา (Honest)

มองไปข้างหน้า (Forward-Looking)

มีความรู้ความสามารถ (Competent)

สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)

Source: *The Leadership Challenge* by James M.Kouzes and Barry Z. Posner, 2002

อุดมการณ์ คือ ความปรารถนาอันดี ที่จะลงมือลงแรงเพื่อทำให้ผู้อื่นและสภาพแวดล้อมรอบด้าน ส่งผลที่ดีงามต่อผู้คน

อุดมการณ์ คือ หลักการที่ตังงามอันเป็นสากล ที่มนุษย์ทุกผู้คนต่างก็ไม่ปฏิเสธ และต่างก็ปรารถนาอยู่ในเบื้องลึกของจิตใจกันทั้งนั้น มันไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา หรือยุคสมัย

อุดมการณ์ มีอยู่ในทุกคน ความตังงามที่เป็นสากลนี้ อยู่ในตัวเราทุกคนมาตั้งแต่เกิด และจะอยู่กับเราไปจนวันสุดท้าย

ผู้นำที่ผู้ตามศรัทธา

ผู้ตามมองหา และศรัทธา
อะไรในตัวผู้นำ

อุดมการณ์ของผู้นำ

ผู้นำเป็นมนุษย์ปุถุชน มีการกระทำที่ดี และไม่ดี ปะปนกัน
อย่างมนุษย์คนอื่น ๆ เหมือนกัน แต่เขาแตกต่างจากคนอื่น
ตรงที่ว่า เขาจะใช้ความพยายามมากยิ่งขึ้น มากกว่าคน
อื่น ๆ โดยทั่วไป ที่จะทำให้การกระทำที่แสดงออกมาของเขา
(พฤติกรรมภายนอก) สอดคล้องกับแรงกระตุ้นจากความดี
งามในจิตใจของเขา (อุดมการณ์)

เนื่องจากเขาเป็นคนที่ไม่ลดละง่าย ๆ ไม่ปล่อยให้การกระทำ
ของเขา ได้รับอิทธิพลจากแรงกระตุ้นจากด้านลบในจิตใจ
มากกว่าด้านบวก เขาพยายามอย่างที่สุด มากยิ่งกว่าคนอื่น
ทั่ว ๆ ไป ด้วยเหตุนี้ เขาจึงได้รับความยกย่อง และศรัทธา
จากคนอื่น ๆ เพราะไปสอดคล้องต้องกันกับพลังความดี
งามในจิตใจของคนอื่น ๆ นั้นเช่นกัน

เมื่อผู้ตามเกิดความศรัทธา ก็จะติดตามเขา และมีความ
ปรารถนา อยากจะทุ่มเทความพยายามเท่า ๆ กับเขา
เช่นเดียวกัน นั่นก็คือ เกิดแรงบันดาลใจ

บุคลิกภาพที่น่าดึงดูดใจภายนอก จึงเป็นแค่เปลือกเท่านั้น
ลึก ๆ แล้ว คนเราทุกคนรู้สึกในใจดีว่า ผู้นำของเขา เป็นคน
จริง (Authentic) ต่ออุดมการณ์ และนำศรัทธาหรือไม่

เมื่อชัดเจนในอุดมการณ์ของตนเองแล้ว ผู้นำจะพยายาม
แสดงภาพ “สิ่งที่ตนเองเชื่อ และอยากให้เป็น” ให้ผู้ตาม
เห็น และเข้าใจมันไปด้วยกัน เพื่อจะได้เกิดการลงมือลงแรง
พยายามที่จะทำให้มันเป็นจริงขึ้นมาพร้อม ๆ กัน

การแสดงภาพ “สิ่งที่เราเชื่อ และอยากให้เป็น” นี้ จะมีผลก็
ต่อเมื่อ ผู้ตามมีความศรัทธาในตัวผู้นำ และภาพนั้น เป็น
ภาพที่มาจากมุมมองไปข้างหน้า

ผู้นำต้องเป็นคนที่ดีเลิศ
วิเศษกว่าคนอื่นอย่างนั้น
หรือ

วิสัยทัศน์ มาจาก
อุดมการณ์

ภาพของ “สิ่งที่เราเชื่อ และอยากให้เป็น” นี้ จึงต้อง สอดคล้อง และมาจากอุดมการณ์ที่ตรงกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ ตาม จึงจะก่อให้เกิดแรงปรารถนาที่จะทำให้เป็นจริง

การเปลี่ยนแปลงในการกระทำ (พฤติกรรม) ของทั้งผู้นำ และผู้ตาม จึงเกิดขึ้นตามมา ด้วยเหตุนี้ วิสัยทัศน์ ที่ทรง พลัง จึงสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีชีวิตชีวา และ เป็นไปในทางบวก

- ให้ความหมายต่อการเปลี่ยนแปลงที่(เรา)คาดหวังจาก คน(ของเรา)
- ก่อให้เกิดภาพของสิ่งที่จะเป็นในอนาคต อย่างชัดเจน และอย่างสร้างสรรค์ในใจของคน
- สร้างความภาคภูมิใจ พลังในการทำงาน และความ ปรารถนาที่จะกระทำให้สำเร็จ
- น่าจดจำ จูงใจ ดึงดูดความสนใจ
- เป็นไปในเชิงอุดมคติ
- ให้มุมมองที่ชัดเจนและจับต้องได้ ของอนาคตที่ดีกว่า
- เหมาะสมกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และคุณค่า (ค่านิยม) ขององค์กร
- ช่วยตั้งมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง อุดมคติอันสูงส่ง
- ทำให้เป้าหมายและทิศทางมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น
- ส่งเสริมให้เกิดพันธะผูกพัน (Commitment)
- สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร
- มีลักษณะไขว่คว้าทะเยอทะยาน
- สร้างจุดศูนย์รวมของความสนใจ
- ชี้นำแนวทางการปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละวัน
- กำจัดสิ่งที่ไม่เป็นสาระออกไป
- สร้างพลังให้คนก้าวไปเกินกว่าพื้นฐานสามัญ

ลักษณะของวิสัยทัศน์ ที่เราให้เกิดการออกก้าว เดินไปด้วยกันอย่างมีพลัง

- ทำให้กิจกรรมในแต่ละวันมีความหมายและมีความสำคัญ
- ก่อสะพานเชื่อมระหว่างปัจจุบันและอนาคต
- ขับเคลื่อนให้คนลงมือปฏิบัติ

Hewlett-Packard

มีส่วนร่วมในความก้าวหน้าและสวัสดิภาพของมวลมนุษย

Sony

ประสบการณ์แห่งความสุขของความก้าวหน้าและการประยุกต์เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์สุขของสาธารณชน

Wal-mart

ให้บรรดาสมาชิกชนได้มีโอกาสซื้อของสิ่งเดียวกับที่คนรายชื้อ

Walt Disney

ทำให้ผู้คนมีความสุข

3M

แก้ปัญหาที่ยังแก้ไม่ได้ อย่างเป็นทางการ

Nike

ประสบการณ์ทางอารมณ์ของการแข่งขัน และชัยชนะ

เราทุกคน ต่างก็เคยมีประสบการณ์ของความรู้สึกไม่เชื่อถือ ไม่ศรัทธา ต่อสิ่งที่ “ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ” (แต่ไม่ใช่ “ผู้นำ”) แถลง หรือ เขียน ออกมาเป็นข้อความ บรรจุลงในป้ายเคลือบเงาสวยสด แล้วติดไว้ที่สถานที่ที่เห็นเด่นชัด สะดุดตา

“ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ” เรียกข้อความในป้ายนั้นว่า “วิสัยทัศน์” แต่เรากลับเรียกว่า ความฝัน เพื่อเจ้า

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์

เมื่อผู้ตามรู้สึกว่าเป็นวิสัยทัศน์ของผู้นำ เป็นความเพ้อเจ้อ เหลวไหล หลอกลวง

เพื่อฝัน แล้วก็หัวเราะที ๆ ให้กับป้ายเคลือบเงาสวยสดนั้น
 อย่างไม่รู้สึกอะไรเลย มันไม่ได้ก่อให้เกิดความรู้สึกเราใจ
 อะไรในตัวเราเลย

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น!?

อะไรคือข้อแตกต่างระหว่าง ผู้นำจริงแท้ (Authentic
 Leader) กับผู้นำที่ฝันกลางวัน (Day-dreamed Leader)?

Copyright 1997 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



**“Your job will be to walk funny and look really cute,
 so nobody notices how horrible it is to work here.”**

ก้าวแรก

อุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำ

ค้นหาพลังความดีงามสากล ที่อยู่ในตัวคุณมานับแสนนาน

เราทุกคนมีหลักการ หลักความคิดที่ฝังามบางอย่างอยู่ในตัวเราทั้งนั้น เพียงแต่บางครั้ง เราหลงลืมมันไป หรือปล่อยให้มันเลื่อนหายไปกับกาลเวลา ในท่ามกลางโลกของการแข่งขันชิงดีชิงเด่น

ลองนึกถึงตอนที่คุณยังเป็นเด็ก หรือเป็นวัยรุ่น วัยร้อนแรง คุณนึกถึงอนาคตของคุณบ่อยกว่าทุกวันนี้มาก และทุกครั้งที่คุณนึกวาดภาพว่า “โตขึ้น ฉันจะเป็น..... ฉันจะทำ” มันก็จะเป็นภาพที่ฝังามต่อตัวคุณเอง และผู้อื่นเสมอ เช่น ฉันอยากเป็นครู จะได้สอนให้เด็ก ๆ ทุกคนสนุกและมีความสุข ฉันอยากเป็นตำรวจ จะได้ปราบผู้ร้าย ทุกคนจะอยู่กันอย่างมีความสุข ฉันอยากเป็น.... พ่อแม่ของฉันจะได้อยู่อย่างสุขสบาย ไม่ลำบาก ฯลฯ

จนกระทั่งคุณเติบโตเป็นผู้ใหญ่ จนขณะนี้ คุณนึกถึงอนาคตน้อยลง และอยู่กับปัจจุบันมากขึ้น คุณตามแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มากกว่าจะนั่งนึกภาพอนาคต และคุณก็มักจะบอกกับตัวเองว่า ชีวิตจริงไม่ได้เป็นอย่างที่เคยฝันไว้

แต่บางครั้ง....เมื่อโอกาสมันเหมาะสม คุณมีสภาพที่โปร่งโล่งสบาย คุณมักจะ “ชัดเจน” กับความปรารถนาที่ดีต่อตนเอง และคนรอบข้างของคุณเหมือนกัน และแรงบันดาลใจที่ดีที่คุณชัดเจนในตอนนั้น จะทำให้คุณลงมือทำอะไรที่รู้สึกอย่างให้กับคนรอบข้าง เช่น ทำบุญ ให้ทาน ช่วยเหลือคนอื่น มองลูกด้วยสายตารักใคร่และซื้อหรือทำอะไรบางอย่างให้กับเขา แนะนำวิธีการมองและวิธีการแก้ปัญหาให้กับลูกน้องด้วยความปรารถนาที่จะสนับสนุนให้เขาเติบโตก้าวหน้า เป็นต้น

หลักการส่วนบุคคล
ของคุณ
(Personal Ideology)

ทุกครั้งที่คุณพูด หรือยืนยัน หรือต่อสู้ หรือกระทำในสิ่งที่ดีงามต่อผู้อื่นรอบข้างของคุณด้วย “ความชัดเจน” แบบนั้น มันมาจากความคิด ความรู้สึกอะไร? มันมาจากหลักการอะไรที่คุณตระหนักอยู่ในใจลึก ๆ มาตลอดไม่เคยเปลี่ยน?

ลองนึกถึง “ความชัดเจน” นั้น แล้ววาดมันออกมา เป็นภาพตัวแทนของสิ่งนั้น มันอาจเป็นภาพที่ดูแล้วไม่สวย ตก ๆ แต่มันจะเป็นภาพที่มีความหมายสำหรับคุณมากที่สุด

วาดเสร็จแล้ว ก็ลองเขียนคำบรรยายสั้น ๆ ไว้ใต้ภาพนั้นด้วยว่าคุณต้องการจะหมายความว่าอะไร

ถ้านึกไม่ออกจริง ๆ ลองถามคำถามง่าย ๆ ดูว่า ทุกวันนี้ คุณมีชีวิตอยู่เพื่ออะไร เพื่อใคร คุณทำงานหนัก ต่อสู้ชีวิตเพื่ออะไร เพื่อใคร แล้วลองถามตัวเองต่อไปว่า อะไรอยู่เบื้องหลังเป้าหมายการมีชีวิตอยู่และการทำงานหนักของคุณ แล้วก็วาดมันออกมาอย่างที่คุณเห็น

และถ้ายังไม่ออกอีก ลองนึกย้อนกลับไปตอนที่คุณตัดสินใจที่จะเป็นครู หรือเลือกอาชีพนักการศึกษาดูก็ได้ ตอนนั้นคุณคิดอะไร ปรารถนาอะไร ลองวาดมันเป็นภาพออกมา

ถ้ามันมาจาก “ความชัดเจน” ของจริงที่อยู่ในใจของคุณล่ะก็ มันจะส่งผลให้คนอื่น ๆ ที่ได้รับทราบตอนแรก อึ้งไปชั่วขณะ มองดูคุณด้วยสายตาที่เปลี่ยนไป เขาอาจกลบเกลื่อนด้วยการหัวเราะ หรือทำให้เป็นเรื่องขำขัน ทั้งนี้ เพราะมันเป็นอะไรที่เขาไม่ค่อยเปิดเผยกับคนอื่น ๆ เท่าไรนัก

แต่ในใจลึก ๆ ของเขา รู้สึกอย่างไรกับหลักการหรืออุดมการณ์ของคุณ คุณเคยลองถามเขาดูไหม?

ภาพวาด
รุ่มรวยความหมายยิ่ง
กว่าร้อยพันถ้อยคำ

หลักการหรืออุดมการณ์
ส่วนตัวของคุณ
ทำให้คนอื่นรู้สึกอย่างไร

ถ้ามันมาจาก “ความชัดเจน” ของจริงที่อยู่ในใจของคุณมานาน ไม่เคยเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือยุคสมัย มันจะก่อให้เกิดความรู้สึกยกย่อง ศรัทธา และสร้างแรงบันดาลใจขึ้นแก่ผู้ที่ได้รับฟังและซึมซาบอุดมการณ์ของคุณ มันเปิดแสงสว่างบางอย่างในจิตใจของเขาได้อย่างไม่น่าเชื่อ

คุณเคยถามไหมว่า ผู้ตามหรือลูกน้องของคุณ รู้สึกอย่างไรต่อคุณ? แล้วถ้าคุณถามเขา คุณคิดว่าเขาจะตอบว่าอะไร? ทำไมเขาจึงตอบเช่นนั้น?

คุณรู้สึกอะไร ได้อะไรจากการรับฟัง สัมผัสกับหลักการหรืออุดมการณ์ส่วนตัวของคนอื่น ๆ?

คุณได้เรียนรู้อะไร จากเรื่องราวทั้งหมดนี้?

ผู้คนในสถาบันหรือองค์กรที่คุณเป็นผู้นำ เรียกร้องต้องการกระหายหาอุดมการณ์ของผู้นำกันมานานแล้ว ทุกยุคทุกสมัย ดูเหมือนเขาจะเฝ้ารอคอยอย่างมีความหวังบ้าง อย่างหมดหวังบ้าง ว่าสักวันหนึ่ง เราจะมีผู้นำที่ดี ๆ สักคน แล้วพวองค์กรของเราไปข้างหน้า ยึดมั่นอยู่กับความถูกต้องดีงาม และทุก ๆ คน ทั้งลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งตัวเขาเอง (ผู้คนที่เฝ้ารอคอย) ก็จะได้รับสิ่งที่ดีดี ชีวิตการทำงานที่สนุกและมีความสุข งานที่ได้ผลและผู้คนชื่นชม

ในฐานะผู้นำ คุณเป็น “ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) และการเปลี่ยนแปลงที่คุณสร้าง ก็จะมาจากการปฏิบัติ หลักการอันดีงาม ที่มาจากส่วนลึกในใจของคุณนั่นเอง

การพวองค์กรให้เปลี่ยนแปลงและก้าวไปข้างหน้า ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากสิ่งที่ไม่จริง เพ้อเจ้อ หรือหลอกลวง เพราะมัน

ในทางกลับกัน คุณรู้สึกอะไร ได้เรียนรู้อะไรบ้างจากหลักการหรืออุดมการณ์ของคนอื่น

ในที่ทำงานของคุณ ในองค์กรที่คุณเป็นผู้นำ

จะทำให้ห้องค์กรก้าวถอยหลังมากกว่าจะวิวัฒน์ไปข้างหน้า
 ความปรารถนาอันแรงกล้า ความปรารถนาที่ตั้งใจต่อตนเอง
 และผู้อื่นจากบรรดาผู้นำเท่านั้น ที่ก่อให้เกิดความศรัทธาจาก
 ผู้ตาม จะนำมาซึ่งความเคลื่อนไหวอย่างเป็นพลวัตในองค์กร
 และแล้ว การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ความทุ่มเทในการ
 ทำงาน เพื่อผลที่ดีกว่า ก็เกิดขึ้นอย่างที่ไม่มีความรู้มือการ
 บริหารจัดการใดใดทำได้ ไม่ว่าจะเป็นการประกันคุณภาพ
 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือการบริหารแบบมุ่ง
 ผลงานก็ตาม

ผู้คนในองค์กร จะเกิดความปรารถนาที่จะปรับปรุง สร้างการ
 เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานด้วยตัวของเขาเอง เพราะเขา
 เชื่อมั่น ยกย่อง และศรัทธาในหลักการอุดมการณ์ของผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขององค์กร ก็เกิดขึ้นอย่าง
 ต่อเนื่อง และเป็นไปด้วยบรรยากาศในทางบวก ไม่ใช่การ
 เปลี่ยนแปลงท่ามกลางบรรยากาศของความหวาดระแวง
 หวาดกลัว ไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน อย่างที่มักจะเกิดขึ้นใน
 หลาย ๆ องค์กรที่เราต่างก็ประสบกันมา

© 1998 Randy Glasbergen. E-mail: randy@glasbergen.com www.glasbergen.com



**“I want you to cut everyone’s salary
 by 15% — but make it look like a reward.”**

ก้าวที่สอง

แปลงอุดมการณ์ของคุณ ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

สร้างความเคลื่อนไหวในองค์กร ด้วยพลังของแรงบันดาลใจในตัวคุณ

เมื่อผู้นำมี “ความชัดเจน” ในหลักการหรืออุดมการณ์ส่วนบุคคลแล้ว การสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรก็เป็นก้าวต่อไปที่สำคัญ เพราะมันก็คือการถ่ายทอดอุดมการณ์ของคุณให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กรนั่นเอง

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ การสร้างความสอดคล้องต้องกันระหว่างอุดมการณ์อันดีงามของผู้นำ กับผู้ตาม ผู้นำมีอุดมการณ์แห่งความปรารถนาดี และผู้ตามก็มีอยู่เช่นเดียวกัน เพียงแต่ในการทำงานทุกวันในองค์กร เรากลับพยายามหาความสอดคล้องกันในด้านวิธีการทำงานเท่านั้น ไม่ได้พยายามหาความสอดคล้องกันในแง่ “ความหมาย” กันเท่าไรนัก

ความปรารถนาอันดีงามต่อตนเองและผู้อื่น หากเป็น ความชัดเจน และเป็นของจริงแล้ว ย่อมไม่ขัดแย้งกัน ย่อมเป็นเรื่องเดียวกัน ผสมเป็นเนื้อเดียวกันได้อย่างง่ายดาย กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงไม่ควรเกิดความขัดแย้งในแง่ “ความหมาย” แต่อาจเกิดความแตกต่างในแง่ “ถ้อยคำ”

และเมื่อผู้นำสามารถนำพาให้ผู้คนต่าง ๆ ในองค์กร ผสมผสานอุดมการณ์และหลักการกันได้อย่างเหมาะสมเจาะชัดเจนตรงกัน ก็จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจต่อทุกคน ความพยายามร่วมแรงใจที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา ก็เป็นเรื่องที่ตามมาเอง โดยที่ผู้นำไม่ต้องไปกำกับ บังคับบัญชาหรือวิงวอนร้องขอแต่ประการใด

ความงามของความ
สอดคล้องต้องกัน

ลองนึกย้อนกลับไปว่า หลักการและอุดมการณ์ส่วนบุคคลของคุณเอง และของคนอื่นรอบ ๆ ข้างคุณ มีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไรบ้าง

มุ่งเน้นที่ความเหมือน และพยายามหา ความหมาย ในความเหมือนนั้น กล่าวคือ สร้างคำขึ้นมาใหม่ ที่สามารถแทนและอธิบาย ความเหมือน นั้นได้อย่างลงตัว

คุณ และคนรอบข้างของคุณ ประารถนาจะให้เกิดอะไรขึ้น?
คุณ และคนรอบข้างของคุณ ประารถนาให้องค์กรเป็นอย่างไร?

ผู้นำจะวางวิสัยทัศน์ของสถาบันหรือองค์กรร่วมกับผู้คนของเขา ด้วยวิธีการค้นหาความสอดคล้องในอุดมการณ์หรือหลักการส่วนตัวของแต่ละคนมารวมกัน และสร้างถ้อยคำที่แสดงอุดมการณ์ส่วนบุคคลของคุณและของคนอื่น ๆ ในองค์กรให้ลงตัว วาดเป็นภาพ และเขียนออกมาในรูปแบบที่สั้น กระชับ เพียงเท่านั้น วิสัยทัศน์ขององค์กรก็เริ่มทำงานของมันแล้ว กล่าวคือ สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนทั้งองค์กร

เมื่อคุณกำหนดภาพ และถ้อยคำวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ลองตรวจสอบดูอีกครั้งว่า

- วิสัยทัศน์ดังกล่าว มีความสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับอุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำหรืออุดมการณ์ขององค์กรหรือไม่
- วิสัยทัศน์ดังกล่าว มีความหมาย (Meaningful) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรหรือไม่
- วิสัยทัศน์ดังกล่าว สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามหรือไม่ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกอย่างไร ในทางบวกหรือไม่

คุณสามารถใช้คำถามสามประการข้างต้น ตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่น ๆ ได้เสมอ หากคุณต้องการจะให้คำแนะนำแก่ผู้นำขององค์กรนั้น ในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ของเขา

ลองหาความสอดคล้อง
ต่อกัน

ตรวจสอบวิสัยทัศน์ของ
องค์กร

หากคุณได้ลองใช้คำถามสามประการข้างต้น ตรวจสอบ วิสัยทัศน์ขององค์กรอื่นดู คุณอาจพบว่า วิสัยทัศน์ของ องค์กรดังกล่าว กลับเต็มไปด้วยข้อความที่แสดงถึงความ มุ่งมั่นปรารถนาทาง เปลือกนอก เช่น ยิ่งใหญ่ขึ้น ดุติขึ้น อลังการมากขึ้น ทันสมัยมากขึ้น เป็นต้น แทนที่จะเป็น ข้อความที่แสดงถึงความปรารถนาอันดีงามและสากล เพื่อ ตนเองและผู้อื่นรอบข้าง

เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น?

ทำไมจึงมี “วิสัยทัศน์ผิวเผิน” หรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งเฉพาะ องค์กรประกอบทางกายภาพภายนอก ปรากฏอยู่อย่างเกลื่อน กล่นในสังคมของเรา?

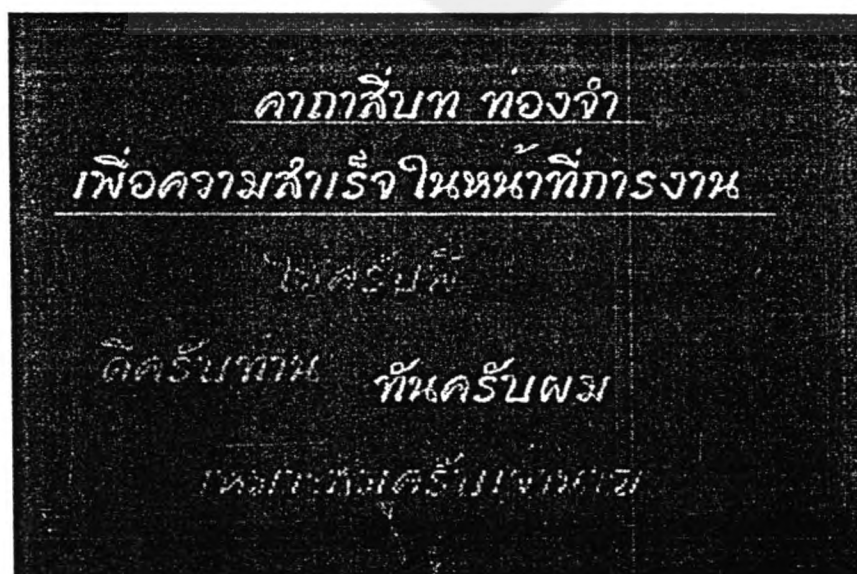
วิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นเปลือกนอก สร้างความเปลี่ยนแปลงอะไร ให้แก่องค์กรบ้าง?

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความ ยากลำบาก หรืออุปสรรคใดบ้าง?

ทำไมอุดมการณ์ส่วนตัว เลือนหายไป ในระหว่างการสร้าง วิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน?

คุณได้เรียนรู้อะไร จากกระบวนการดังกล่าว?

วิสัยทัศน์ร่วมกัน ยากที่ ตรงไหน



ก้าวที่สาม

ขยายผลของวิสัยทัศน์ไปทั่วทั้งองค์กร

แบบอย่างของผู้นำ มีผลลุ่มลึกและกว้างไกลกว่าถ้อยคำพูด

วิธีการที่ง่ายที่สุด ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้คนในองค์กร ก็คือการบรรจุข้อความลงแผ่นโปสเตอร์ แผ่นเคลือบเงา หรือบนกำแพง ตรงจุดที่เด่นสะดุดตาภายในองค์กร

บางองค์กรใช้วิธีการพิมพ์ลงในสื่อ ที่รองแก้วน้ำ หรือของใช้ ของที่ระลึกอื่น ๆ เพื่อให้คนได้ผ่านตาบ่อยครั้งและจดจำได้

วิธีการที่นิยมทำกันมากที่สุด ในสังคมบ้านเรา ก็คือ การเขียนลงในหน้าแรก ๆ ของแผนงานระยะยาว และระยะสั้น ด้วยความหวังว่า มันจะช่วยเรากำหนดแผนงานของเรา หรือวิธีการทำงานของทุกคนในองค์กร ให้สอดคล้องกับ ความปรารถนาาร่วมกัน (วิสัยทัศน์) ของเราได้เป็นอย่างดี

จากประสบการณ์ของคุณ วิธีการแบบนี้ ได้ผลอะไรบ้าง?

อีกวิธีการหนึ่ง ที่ผู้นำต่าง ๆ นิยมใช้ คือการสื่อสารวิสัยทัศน์ถึงคนอื่น ๆ ในองค์กรด้วยตัวของเขาเอง ผู้นำจะใช้โอกาสทุกครั้งที่มี เพื่อแสดง ย้ำเตือน และทบทวนวิสัยทัศน์ดังกล่าวกับคนอื่น ๆ ในองค์กร เช่น การแสดงวิสัยทัศน์ โอกาสที่ได้ขึ้นพูดในการประชุม โอกาสที่ได้กล่าวบางอย่างในงานเลี้ยง เป็นต้น

วิธีการนี้ ผู้นำมุ่งใช้บุคลิกภาพ หรือเสน่ห์ส่วนบุคคลในการช่วยโน้มน้าวให้คนอื่นรู้สึกตามวิสัยทัศน์ขององค์กร หัวใจของมันก็คือการวางท่าทาง การใช้คารมคมคาย และการสร้างความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้นแบบเดียวกับความรู้สึกของผู้นำ เช่น เน้นเสียง จังหวะจะโคนในการพูด เป็นต้น

จากประสบการณ์ของคุณ วิธีการนี้ส่งผลอะไรบ้าง?

วิธีการแบบสามัญ

วิธีการใช้เสน่ห์ดึงดูดใจ

หากวิสัยทัศน์ มีรากมาจากอุดมการณ์ที่ชัดเจน และเป็นของจริงแท้ ก็จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจในตัวผู้ตามและผู้ที่ได้รับรู้วิสัยทัศน์นั้นอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นจะต้องสื่อสารแบบยัดเยียดแต่อย่างใด

การทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรนั้น จึงต้องใช้ การยืนยันว่าเป็นของจริงแท้ ด้วยชีวิตของผู้นำเอง วิธีการทำงาน พฤติกรรม การใช้ชีวิต การตัดสินใจในทุกวันของคุณ เป็นการยืนยันว่าวิสัยทัศน์ที่คุณสื่อสารออกมานั้น จริงแท้เพียงใด ผู้คนรอบข้างคุณจะเกิดความเชื่อถือและเปลี่ยนแปลงตามคุณหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับแบบอย่างของคุณเอง ชีวิตของผู้นำ จึงเป็นชีวิตของการเป็นแบบอย่าง หากคุณเป็นผู้นำจริงแท้ (Authentic Leader) ไม่ใช่ผู้นำนักฝันกลางวัน (Day-dreamed Leader) การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กรย่อมเกิดขึ้น หลังจากที่กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรไปแล้ว อย่างแน่นอน

คุณคิดว่า ผู้คนรอบข้างคุณ หรือผู้ตามของคุณ มองหาอะไรในขั้นต่อไปหลังจากมีวิสัยทัศน์องค์กรแล้ว?

ผลที่จริงแท้ และยั่งยืน

PASSION

*There are many things in life that will catch your eye,
But only a few will catch your heart...pursue those.*

การตรวจรับรองประสบการณ์ชีวิต



โดย

อาจารย์นริศ มณีขาว

ศูนย์พัฒนาศึกษากาฬนัคศึกษาและเยาวชน

E-mail : carefor@carefor.org

การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

...โดย...

อาจารย์นริศ มณีขาว

ทำไมจึงไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

1. การตื่นตัวและเรียนรู้สภาพความเป็นจริงของชีวิตและสังคม
2. การดำเนินชีวิตอย่างมีสติ รู้เท่าทันตนเอง และสังคม
3. การเลือกเพื่อการเปลี่ยนแปลงชีวิตและสังคม
4. การตั้งคำถามกับชีวิต และบทบาทหน้าที่ต่อชีวิตและสังคม

<p>5. การค้นพบทำที่ใหม่ต่อเรื่องมนุษย์ ชีวิต สังคม สิ่งแวดล้อม การถือ ในการอุทิศตน</p> <p>6. การใช้ชีวิตร่วมกัน (การเป็นกัลยาณมิตร)</p> <p>7. การฝึกตนเพื่อเผชิญอุปสรรคและปัญหาต่างๆ</p> <p>8. การแสดงออกของอุดมการณ์ชีวิต และสังคม</p>

<p>เบื้องหลังความสำเร็จของการได้ตรงประสงค์ชีวิต : ความเข้าใจในธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมาย</p>
<p>1. ธรรมชาติของวัย ความต้องการอิสระในการตัดสินใจ</p> <p>2. ธรรมชาติของเพศ ความแตกต่างของความเป็นชาย ความเป็นหญิง</p> <p>3. ธรรมชาติของภาวะผู้นำ</p> <p>4. ธรรมชาติเฉพาะบุคคล เช่น กุณิหัง ความคาดหวัง ศักยภาพ จุดอ่อน เป้าหมายชีวิต ความสนใจ</p> <p>5. ธรรมชาติของอิทธิพลทางสังคมต่อกลุ่มเป้าหมาย</p>

เคล็ดสุดยอด 3 ประการ :
เพื่อการไตร่ตรองอย่างมีประสิทธิภาพ

1. เป้าหมายการทำการไตร่ตรองของเราคืออะไร
(อย่างน้อยที่สุดเราควรจะได้รับอะไร)
2. วิธีการที่คาดว่าจะเชื่ออำนาจให้ผู้เข้าร่วมได้ค้นพบ
ด้วยตนเอง
3. คุศโลบายเฉพาะกลุ่ม/บุคคล

เกลียวหมุน 3 ขั้นตอนของกระบวนการของ
การไตร่ตรองด้วยชีวิต (Spiral of Reflection Process)

1. ตื่นตัว (Awareness)
2. ไตร่ตรอง (Reflection)
3. ตอบโต้ (Action)

เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ บนฐานของบริบททางสังคม

บรรยากาศ...ใครคิดว่าไม่สำคัญ :
บรรยากาศที่เอื้อต่อการไตร่ตรอง

1. สร้างบรรยากาศของการแสวงหาร่วมกันฉันท์ดุษณีมิตร
2. สร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง ให้เกียรติ ยอมรับ เคารพ และไว้วางใจ
3. สร้างบรรยากาศของการรับฟังกันอย่างจริงจัง ให้อิสระ โดยไม่ตัดสิน
4. ให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วม และการค้นพบด้วยตนเอง เป็นหลักที่สุด

สุดยอดทักษะ 3 กลุ่มเพื่อเอื้ออำนวย
การไตร่ตรองด้วยชีวิต

1. ทักษะการฟัง ขอความกระจ่าง สรุป จับประเด็น ทั้งเนื้อหา และความรู้สึก
2. ทักษะการตั้งคำถาม ตั้งประเด็นที่เอื้อต่อการไตร่ตรองอย่างมีทิศทาง
3. ทักษะการแบ่งปันชีวิต และการให้ข้อสังเกต

บันได 5 ขั้น : การเตรียมการ ไต่ร่องด้วยชีวิตอย่างมีพลัง

1. สถานการณ์ที่เราจะพบ และลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย
2. เป้าหมายหลักของการทำการไต่ร่องครั้งนี้
3. วิธีการที่เราคาดว่าจะเอื้อต่อการไต่ร่อง
4. กุศโลบายเฉพาะ
5. ขั้นตอนที่เหมาะสม

เมล็ดพันธุ์แห่งความคิด

จิตวิญญาณ กรอบ และทิศทาง
ของการไต่ร่องด้วยชีวิต

กระบวนการพิจารณาเพื่อเอื้อให้ประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมากลับมีความหมายต่อชีวิตในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนมีความหมายต่อตนเอง และผู้อื่น

ทำไมจึงไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

1. การตื่นตัวและเรียนรู้สภาพความเป็นจริงของชีวิตและสังคม
2. การดำเนินชีวิตอย่างมีสติ รู้เท่าทันตนเอง และสังคม
3. การเลือกเพื่อการเปลี่ยนแปลงชีวิตและสังคม
4. การตั้งคำถามกับชีวิต และบทบาทหน้าที่ต่อชีวิตและสังคม
5. การค้นพบท่าทีใหม่ต่อเพื่อนมนุษย์ ชีวิต สังคม สิ่งแวดล้อม ภารกิจ ในการอุทิศตน
6. การใช้ชีวิตร่วมกัน (การเป็นกัลยาณมิตร)
7. การฝึกตนเพื่อเผชิญอุปสรรคและปัญหาต่างๆ
8. การแสดงออกของอุดมการณ์ชีวิต และสังคม

เบื้องหลังความสำเร็จของการไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต : ความเข้าใจในธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมาย

1. ธรรมชาติของวัย ความต้องการอิสระในการตัดสินใจ
2. ธรรมชาติของเพศ ความแตกต่างของความเป็นชาย ความเป็นหญิง
3. ธรรมชาติของภาวะผู้นำ
4. ธรรมชาติเฉพาะบุคคล เช่น ภูมิหลัง ความคาดหวัง ศักยภาพ จุดอ่อน เป้าหมายชีวิต ความสนใจ
5. ธรรมชาติของอิทธิพลทางสังคมต่อกลุ่มเป้าหมาย

เคล็ดลับ 3 ประการ : เพื่อการไตร่ตรองอย่างมีประสิทธิภาพ

1. เป้าหมายการทำการไตร่ตรองของเราคืออะไร (อย่างน้อยที่สุดเขาควรจะได้รับอะไร)
2. วิธีการที่คาดว่าจะเอื้ออำนวยให้ผู้เข้าร่วมได้ค้นพบด้วยตนเอง
3. กุศโลบายเฉพาะกลุ่ม/บุคคล

นริศ มณีขาว : ศูนย์พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและเยาวชน

43 ถ.พหลโยธิน อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ กรุงเทพฯ โทร 02-2461445-6

www.carefor.org เว็บไซต์บ้านใส่ใจ เพื่อชีวิต ผู้คน ธรรมชาติ Email : carefor@carefor.org

เกลียวหมุน 3 ขั้นตอนของกระบวนการของการไตร่ตรองด้วยชีวิต

(Spiral of Reflection Process)

1. ตื่นตัว (Awareness)
2. ไตร่ตรอง (Reflection)
3. ตอบโต้ (Action)

เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ บนฐานของบริบททางสังคม

บรรยากาศ...ใครคิดว่าจะไม่สำคัญ : บรรยากาศที่เอื้อต่อการไตร่ตรอง

1. สร้างบรรยากาศของการแสวงหาร่วมกันฉันท์กลางมิตร
2. สร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง ให้เกียรติ ยอมรับ เคารพ และไว้วางใจ
3. สร้างบรรยากาศของการรับฟังกันอย่างจริงใจ ให้อิสระ โดยไม่ตัดสิน
4. ให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วม และการค้นพบด้วยตนเองให้มากที่สุด

สุดยอดทักษะ 3 กลุ่มเพื่อเอื้ออำนวยการไตร่ตรองด้วยชีวิต

1. ทักษะการฟัง ขอความกระจ่าง สรุป จับประเด็น ทั้งเนื้อหา และความรู้สึก
2. ทักษะการตั้งคำถาม ตั้งประเด็นที่เอื้อต่อการไตร่ตรองอย่างมีทิศทาง
3. ทักษะการแบ่งปันชีวิต และการให้ข้อสังเกต

บันได 5 ขั้น : การเตรียมการไตร่ตรองด้วยชีวิตอย่างมีพลัง

1. สถานการณ์ที่เราจะพบ และลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย
2. เป้าหมายหลักของการทำการไตร่ตรองครั้งนี้
3. วิธีการที่เราคาดว่าจะเอื้อต่อการไตร่ตรอง
4. กุศโลบายเฉพาะ
5. ขั้นตอนที่เหมาะสม

เมล็ดพันธุ์แห่งความคิด :

จิตวิญญาณ กรอบ และทิศทางของการไตร่ตรองด้วยชีวิต

นริศ มณีขาว : ศูนย์พัฒนาศึกษาศึกษาและเยาวชน

43 ถ.พหลโยธิน อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ กรุงเทพฯ โทร 02-2461445-6

www.carefor.org เว็บไซต์บ้านใส่ใจ เพื่อชีวิต ผู้คน ธรรมชาติ Email : carefor@carefor.org

การสร้างแรงบันดาลใจ



โดย

ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

E-mail : rattigorn.c@ku.ac.th

การสร้างแรงบันดาลใจ

โดย

ผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ ม.เกษตรศาสตร์

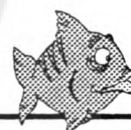
E-mail : rattigorn.c@ku.ac.th



...ความสุขคือ การสร้างน้ำใจ สร้างเพื่อน สร้างความดี ความสุขคือการให้ การใช้ชีวิตอย่างพอเหมาะพอควร ชีวิตก็จะพบความสุขซึ่งอยู่ใกล้แค่นี้เอง ไม่ต้องค้นหาอ้างว้างต่อไป และแท้ที่จริง ความสุขไม่จำเป็นต้องผ่านเงิน ..เราอาจสัมผัสสิ่งนี้ไป เช่น การได้อยู่กับคนดี ๆ การได้มีโอกาสทำดี....การได้มีครอบครัวดี ๆ การได้อยู่ในสังคมที่ดี การได้อยู่กับธรรมชาติที่ดี ความสุขเมื่อได้ปลูกต้นไม้ ได้เดินเล่นในทุ่งนา

(โสภณ สุภาพงษ์)

ข้อคิดจาก **Fish!** ป[ล]าฎิหารย์จากความสำเร็จ
พัฒนาความสุขให้กับชีวิต



- ➔ **เลือกทัศนคติ :** เราเลือกทัศนคติในการทำงานได้ทุกวัน แม้ในยามที่เราเลือกงานไม่ได้
- ➔ **เล่น :** ทำงานให้สนุกสนาน เหมือนกับเป็นการเล่น
- ➔ **สร้างสรรค์วินดี :** ให้กับตนเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าของเรา
- ➔ **ใส่ใจให้บริการ :** คอยสังเกตท่าที และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดเวลา พูดกับลูกค้าเหมือนเป็นเพื่อนที่ไม่ได้เจอบานาน

องค์ประกอบในการสร้างแรงบันดาลใจ

1. การมีใจรัก ใจอาสาสมัคร ทำด้วยหัวใจ
2. มั่นใจ มุ่งมั่นว่าจะทำสำเร็จ
3. มีแรงดึงดูดใจ
4. มีชีวิตชีวา มีความหวัง มองโลกในแง่ดี
5. ให้กำลังใจ และจุดประกายให้คนอื่น

แรงบันดาลใจแห่งชีวิต

แรงบันดาลใจ...หมายถึง สิ่งที่ทำให้ท่านทำบางสิ่งบางอย่าง หรือเป็นบางสิ่งบางอย่างที่มีความหมายกับชีวิตท่าน หรือเป็นจุดเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในชีวิตของท่าน เช่น แรงบันดาลใจที่ทำให้ท่านเลือกทำงาน แรงบันดาลใจที่ทำให้เป็นคนสนใจคนอื่น แรงบันดาลใจที่ทำให้ท่านเขียนบทกวี แรงบันดาลใจที่ทำให้ท่านซื่อสัตย์

ขอให้ท่านเขียนบรรยายถึงแรงบันดาลใจของท่าน....

และที่มาของแรงบันดาลใจนั้นด้วยว่า เกิดขึ้นได้อย่างไร....

เช่น จากเหตุการณ์ในชีวิต จากความประทับใจในชีวิตที่อุทิศตนของบุคคลที่ท่านศรัทธาในตัวเขา จากเสียงเรียกร้องภายในจิตใจ จากธรรมชาติ จากสิ่งที่ท่านถนัด.... ฯลฯ

แรงบันดาลใจของฉัน.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แรงบันดาลใจในการทำงาน

หลังจากที่ทำงานพิจารณาไตร่ตรอง ประสบการณ์
หรือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ตนเองเกิดแรงบันดาลใจ
ในงานอะไรบางอย่างด้วยใจรัก หรือมุ่งมั่น
หรือด้วยความเพลิดเพลิน แล้ว...

ให้ทำหนังสือเรื่องแรงบันดาลใจของตนเอง ด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ
เช่นดินน้ำมัน ภาพวาด กลอนหรือเขียนบรรยาย

ให้ทำแบ่งปันแรงบันดาลใจของตนเองให้เพื่อน ๆ ฟัง

ให้แต่ละคนพูดถึงความรู้สึกของตนเองที่ได้รับจากการฟังเพื่อน

มนุษย์ยังมีชีวิตต้องมีปณิธาน
 มีจุดหมายก็ต้องมานะพยายาม
 โดยไม่คำนึงถึงความยากลำบากใด ๆ
 สำหรับผลของความมานะพยายาม
 จะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว
 เป็นความสุขสันต์หรือเศร้าสลดรินทก
 ต่างมีควรแยแสสนใจ
 ฤทธิ์มิตสัน
 โกวเล้ง / ว.ณ เมืองลุง

จูดีเป็นอาจารย์สอนภาษาอังกฤษใน
 มหาวิทยาลัยแทสเมเนีย ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งเป็น
 อาจารย์ที่มีชื่อเสียง เพราะสอนหนังสือเก่งและสนุก ให้ความ
 แก่ลูกศิษย์สม่ำเสมอ จนวันหนึ่งผู้บริหารขอร้องไห้เธอ
 เพิ่มชั่วโมงการสอนหนังสือต่อสัปดาห์ให้มากขึ้น ซึ่งหมาย
 ถึงเงินเดือนที่จูดีจะได้เพิ่มขึ้น แต่จูดีปฏิเสธด้วยเหตุผล
 ง่ายๆ ว่าไม่มีเวลาเพียงพอ.....

“ใครๆ ก็ ต้องการเงินทั้งนั้น....

เงินเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเรา แต่ไม่สำคัญที่สุด”

ในชีวิตของजूดีเธอให้ความสำคัญกับ 3 สิ่ง คือ

หาเงินเพื่อเลี้ยงชีพ การเดินทางท่องเที่ยว

และการทำงานให้แก่องค์กรสาธารณกุศล

ในหนึ่งสัปดาห์जूดีจะสอนหนังสือเพียงสามวัน อีกสองวันเธอเป็นอาสาสมัครทำบัญชีให้แก่องค์กรที่ทำงานด้านเด็กโดยไม่ได้รับค่าจ้าง ส่วนวันเสาร์อาทิตย์เธอจะแบกเป้แบกเต็นท์เดินทางเข้าป่า พร้อมสามีซึ่งก็เป็นอาสาสมัครของอุทยานแห่งชาติ คอยดูแลเส้นทางศึกษาธรรมชาติในป่า....

"การสร้างแรงบันดาลใจ

โดยการตั้งเป้าหมาย/วิสัยทัศน์.."

ตัวอย่างพระเจ้าตาก ก่อนเข้าไปตีเมืองจันทน์ ให้ทหารทุบหม้อข้าวตนเอง..แล้วตั้งเป้าหมายจะไปกินข้าวเข้าในเมืองจันทน์..

คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

1. มองการณ์ไกล
2. มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง
3. พูดถึงเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และกระตือรือร้น
4. แสดงความมุ่งมั่น และเชื่อมั่นว่ากลุ่มจะสามารถบรรลุเป้าหมาย
5. จูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย
6. กระตุ้นและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน

การกระตุ้นทางปัญญา



โดย

อาจารย์ปริญญา พิชญวิจิตร

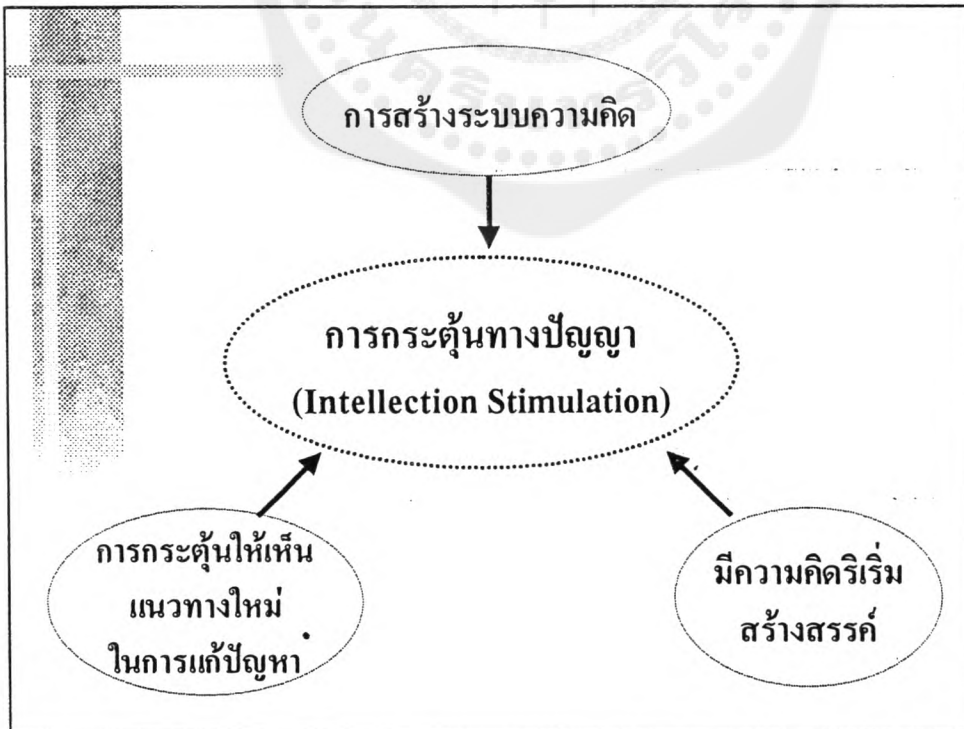
บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิงเซ็นเตอร์ จำกัด

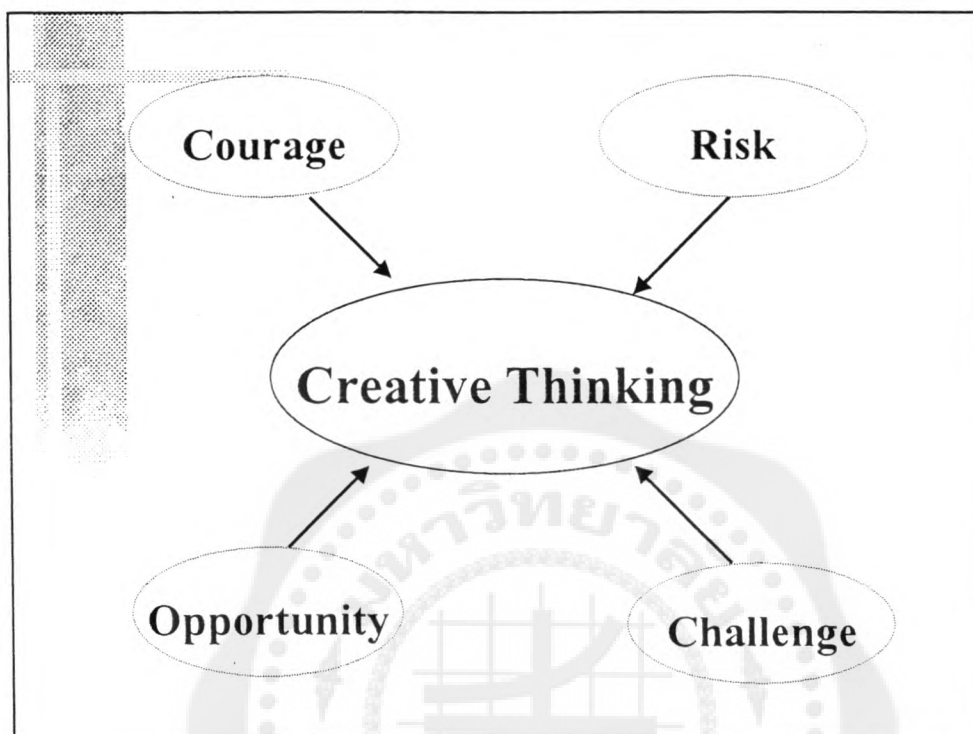
E-mail : prin@praxisinsight.com

การกระตุ้นทางปัญญา

โดย

อาจารย์ปริญญา พิษณุวิจิตร
บริษัท ซีทีเอฟ เทรนนิงเซ็นเตอร์ จำกัด





Risk ความเสี่ยง

ไม่มีทางลัดที่จะไปสู่ความสำเร็จ

Challenge ความท้าทาย

เมื่อทะเลสงบ ใครก็ได้เป็น
ผู้ค้ำหวางเสื่อเรือ แต่ในยามที่มีคลื่น
เป็นเรื่องท้าทายที่ใครจะทำได้

Opportunity โอกาส

โอกาสมีอยู่ในอุปสรรคทุกครั้ง

Courage ความกล้าหาญ

คุณไม่สามารถที่จะค้นพบ
มหาสมุทรใหม่ หากคุณไม่กล้า
ที่จะลิ้มชายฝั่ง

กิจกรรมที่ 1 : เกมเดินหมากรุก

1. ให้แบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่มๆ ละ 9 คน มีผู้สังเกต 3 คน และกรรมการ 3 คน
2. มีกติกาในการเล่น
3. ผู้สังเกตจะเป็นผู้มานำเสนอหลังจากสิ้นสุดกิจกรรม

กิจกรรมที่ 2 : การคิดอย่างมีระบบ

1. ระดมปัญหาในสถานศึกษา
2. เลือก 1 ปัญหา
3. ให้นักลุ่มย่อยระดมวิธีการแก้ปัญหา โดยเขียนในกระดาษที่เตรียมไว้ให้
4. นำวิชาแก้ปัญหามาติดบน Flip chart แยกเป็น 3 กลุ่ม
คือ ตัวบุคคล ตัวองค์กร และกระบวนการ
5. เขียนลูกศรเชื่อมโยงความสัมพันธ์
6. นำเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุม

การสร้างจิตสำนึก ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม



โดย

ดร.พรรณิ บุญประกอบ
• อาจารย์ศึกษา กองภักดี

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ดร.พรรณิ บุญประกอบ
อาจารย์ที่टना ทวงภักดี

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ในยุคปฏิรูปการศึกษา

การทำงานร่วมกันเป็นทีม

สำคัญแค่ไหน

โรงเรียนของท่าน.....

มีปัญหาการทำงานร่วมกันเป็นทีม?

ปัญหา

มีสาเหตุจากอะไร

ในการเป็นผู้นำทีมงาน

ท่านเคยประสบความสำเร็จ ???

ท่านเคยประสบความสำเร็จหรือไม่

การเลือกกลุ่มทำงาน

การมอบหมายงานให้หัวหน้าทีม

ท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร?

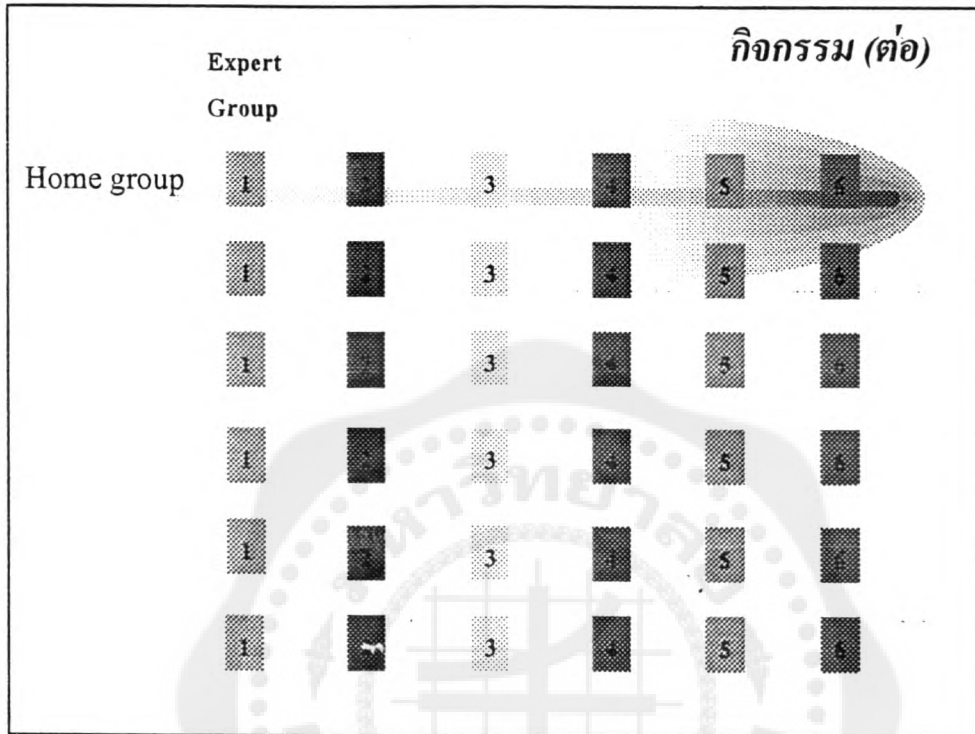
ในชุดปฏิรูปการศึกษา

ท่านพบปัญหาใดบ้าง

ทีมงานที่เข้มแข็ง จำเป็นหรือไม่

กิจกรรม

1. แบ่งกลุ่ม ๆ ละ 7 คน
2. ตั้งชื่อว่าเป็น Home Group
3. ให้สมาชิกของ Home Group นับ 1 ถึง 6
ให้กำหนดว่า ทีมงาน 6 คน ควรเป็นใครบ้าง



- กิจกรรม (ต่อ)**
4. คนหมายเลยเดียวกัน เป็น Expert Group
 5. Expert Group แต่ละกลุ่มจะดมสมอง
คิดถึงบทบาทของตนเอง ที่ระดับปัญหา 15 นาที
 6. กลับเข้ากลุ่ม Home Group 20 นาที
Expert แต่ละสาขา มาพบหน้าร่วมกันในอาคารแก้ปัญหา
 7. จัดแสดงบทบาทสมมติ เสนอแผนงานฯ
กลุ่มละ 3 นาที

การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคล และการสื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดี



ผศ.ดร.รัตติกรณ์ งามวิศาล
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
E-mail : rattigorn.c@ku.ac.th

อาจารย์สุรพงษ์ พายาม
สถาบันฝึกอบรม LIGHTING THE WAY IN INTERNATIONAL
BUSINESS EDUCATION AND TRAINING
E-mail : iitd@iitd.co.th

รศ.ดร.ดุษฎี โยเทลา
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
E-MAIL : DUSADEE@SWU.AC.TH

การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคล และการสื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดี

โดย

ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน

รศ.ดร.ดุษฎิ โยเหลา

ข้อมูลพื้นฐานของสถานการณ์

เขตการศึกษาได้รับเงินบริจาคจากชุมชนจำนวน 1 ล้านบาท เป็นปีแรก โดยมีจุดประสงค์ให้โรงเรียนใช้เพื่อพัฒนาวิชาการให้เข้มแข็ง โดยให้ทำการพัฒนาอย่างเต็มที่ และให้เห็นผลชัดเจนภายใน 1 ปี การใช้จ่ายเงินก้อนนี้และกิจกรรมที่จัดขึ้น ให้อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน

ในการรับเงินก้อนนี้ การทำงานพัฒนาโรงเรียน
ที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องถูกประเมิน โดย
คณะกรรมการประเมิน ที่ประกอบด้วย

- 1) ผู้แทนชุมชนในเขตการศึกษา หรือ
- 2) ผู้แทนจากนักวิชาการทางการศึกษาจาก
ภายนอกเขตการศึกษา

ผอ.เขตการศึกษาเรียกประชุมผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมทั้ง 4 คน เพื่อหาข้อตกลงว่า

- 1) โรงเรียนใดจะได้รับการคัดเลือก
- 2) กำหนดวิธีการเลือกคณะกรรมการประเมิน
จะเลือกบุคคลในระดับใด

ผอ.เขตการศึกษาคิดว่า มีเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการเลือก
ดังนี้

- 1) ประวัติ ความสำเร็จ และความล้มเหลวของ
โรงเรียน
- 2) จำนวนนักเรียนที่สอน
- 3) ผลที่จะเกิดตามมาหลังการพัฒนา

กิจกรรม

- จัดกลุ่มละ 5 คน และแบ่งบทบาท คือ เป็นผู้อำนวยการ
โรงเรียน 4 คน และเป็นผู้สังเกตการณ์ 1 คน
- ก่อนหน้าการฝึกสถานการณ์ อ่านเอกสารที่แจกให้ คือ
บทบาทที่ต้องแสดง

ผอ.เขต เรียกประชุมผอ.โรงเรียน 4 คน และ
 เนื่องจากผู้อำนวยการเขตการศึกษา ติดประชุมด่วน
 ที่กระทรวง ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ งานที่
 ฝากให้ ผอ. 4 คนทำ คือ ให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยน
 ความคิดเห็นและให้ได้ฉันทามติของสมาชิกทุกคน
 โดยใช้กระบวนการต่อไปนี้

- * พยายามเลือกวิธีที่ดีที่สุด
- * หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนใจ เพราะต้องการสรุป หรือไม่ต้องการเกิด
 ความขัดแย้ง แต่ให้สนับสนุนทางออกที่คุณสามารถตกลงด้วยได้
- * หลีกเลี่ยงเทคนิคที่ลดความขัดแย้ง เช่น การใช้เสียงข้างมาก
- * มองความเห็นที่แตกต่างว่า เป็นการช่วยให้ข้อมูลมากกว่าเป็น
 ขวากหนาม
- * หลังการประชุม กรอกการตัดสินใจของกลุ่มลงในแบบสอบถาม
 การตัดสินใจ ตอบแบบประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่ม และ
 แบบวิเคราะห์การสื่อสาร

การใช้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน



โดย

ดร.พรรณี บุญประกอบ

สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

E-mail : pannee@swu.ac.th

การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน (Empowerment)

โดย

ดร.พรณี บุญประกอบ

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การเอื้ออำนาจ(Empowerment) หรือการเพิ่มพลังให้แก่ผู้ร่วมงาน หมายถึงอะไร ?

หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานได้รับอำนาจ ได้รับโอกาส ได้รับ
 ได้รับความเคารพ ได้รับควมไว้วางใจ ได้รับอิสระ ได้รับ
 สัมพันธภาพ จากผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการ
 ปฏิบัติงาน และความผูกพันในองค์กร อันจะนำไปสู่การ
 ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

*** **

ทำไมจึงต้องมีการเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน?

☺ การปฏิรูปการศึกษา

☺ แนวคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์



การปฏิรูปการศึกษา

- ☞ การปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ☞ การมีหลักสูตรสถานศึกษา
- ☞ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- ☞ การมีส่วนร่วมจากชุมชน
- ☞ การประกันคุณภาพ



ผู้บริหาร

- ✿ เป็นผู้นำทางวิชาการ
- ✿ เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
- ✿ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ
- ✿ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- ✿ เป็นผู้ที่มีธรรมาภิบาล

ฯลฯ

จากแนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาค้นคว้า

- ✿ การเชื่ออำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการเพิ่มพลังใจเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของประสิทธิผลองค์กร
- ✿ บุคคลมีความต้องการอำนาจ โดยอำนาจเป็นความต้องการภายในที่มีอิทธิพลและต้องการควบคุม เช่น ความเชื่ออำนาจในตน / นอกตน

- ✿ ความต้องการอำนาจของบุคคลจะถูกสนองตอบเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจและเชื่อว่าสามารถจัดการกับสถานการณ์นั้นได้



- ✿ อำนาจในรูปของการจูงใจ จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้สึกของบุคคลว่าตนเองมีความสามารถ

มิติทางจิตของการเอื้ออำนาจแก่บุคคล

1. ความเป็นตัวของตัวเอง : ความรู้สึกเป็นอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกรับผิดชอบของบุคคลต่อการเลือกนั้น
2. ความสามารถ : เป็นความเชื่อในความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ
3. ความหมาย : เป็นคุณค่าของงานที่ถูกรับรู้ว่ามีคุณค่า
4. ผลกระทบบ : ความเชื่อในการสร้างและควบคุมผลลัพธ์ที่ต้องการได้

พฤติกรรมของผู้บริหารในการเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วยอะไรบ้าง?

1. ความเป็นกันเองร่วมคิดร่วมทำ
2. ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน
3. การให้อิสระและยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
4. การให้ข้อมูลและแจ้งข่าวสาร
5. การสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนและมีคุณค่า
6. ความสามารถในการอธิบายและตัดสินใจ
7. การส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงาน
8. ความหมาย ความรับผิดชอบ
9. การร่วมรับผิดชอบและโปร่งใส

การเพิ่มพลังในองค์กร (Conger & Kanungo, 1988)

1. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ภาวะไร้พลัง
2. ใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มพลังกลับคืน
3. การส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ความสามารถของคน
4. การให้ทราบ ความมีประสิทธิผลของตนเอง
5. พฤติกรรมอันเป็นผลจากการเพิ่มพลัง

ปัจจัยที่นำไปสู่ภาวะไร้พลัง

- ระบบการนิเทศงาน
- ระบบให้ผลตอบแทน
- ธรรมชาติของงาน



กลยุทธ์และเทคนิคในการบริหารจัดการ

- การจัดการแบบมีส่วนร่วม
- การตั้งเป้าหมาย
- การให้ผลย้อนกลับ
- การให้ตัวแบบ
- การจัดระบบเสริมแรง
- การจัดระบบงานให้จูงใจ



การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ความสามารถของตน

- จัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงและโดยอ้อม
- ให้ทราบพัฒนาการในการทำงานของตน
- ให้เห็นตัวอย่างของผู้ประสบความสำเร็จ
- ให้โอกาสในการทำงาน



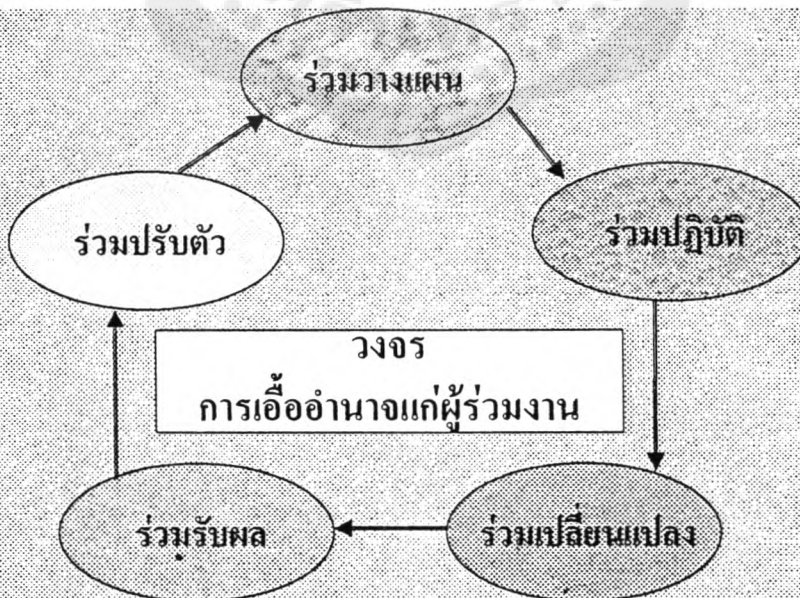
การให้ทราบความมีประสิทธิผลของตนเอง

- สร้างความคาดหวังและมีมาตรฐานในการทำงาน
- ให้การเสริมแรง
- สร้างความแข็งแกร่ง



พฤติกรรมอันเป็นผลจากการเพิ่มพลัง

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- มีความคงทนในพฤติกรรมที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย



ประสบการณ์จากผู้บริหาร สถานศึกษาด้านแบบ



โดย

นายนคร ดึงคะพิภพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี

การบริหารจัดการโดยใช้ยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy: IAS)

กรณีศึกษาโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี

เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

นายนคร ตั้งคะพิภพ

ผู้อำนวยการ

1. เหตุผลความเป็นมา

คุณภาพของการศึกษาเกิดขึ้นจากระบบการบริหารจัดการที่ดี อย่างรู้และเข้าใจเป้าหมายชัดเจน เพื่อปฏิบัติภารกิจที่สอดคล้องตลอดเวลา โดยพัฒนาให้ได้ตามความคาดหวังนั้น ดังนั้นการติดอยู่กับรูปแบบวัฒนธรรมแบบเดิม ๆ ไม่กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจึงบริหารจัดการแบบทำตาม ๆ กัน ด้วยการอาศัยหน่วยระดับบัญชาคอยเร่งรัด มอบหมายให้สถานศึกษาทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ จึงทำได้ และทำแบบขาดการประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ทั้งยังมีได้คำนึงถึงเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่มีระบุไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ที่ว่า "การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข" (มาตรา 6) จึงเป็นประเด็นปัญหาสำคัญ และเป็นเหตุผลประการแรกของการค้นหารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม

ความตื่นตัวต่อกระแสการปฏิรูปการศึกษาทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา มีความปรารถนาดีมอบยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งล้วนเป็นสิ่งดีแต่มีความหลากหลายในแนวทางปฏิบัติ จนบางครั้งถ้าผู้บริหารไม่มั่นคงในเป้าหมายที่สอดคล้อง (Relevance) ต่อการจัดการศึกษาแล้ว อาจสับสนและเพิ่มภาระให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาโดยใช้เหตุ เกิดผลเป็นการสร้างความกังวลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ต้องคิดค้นหารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

2. แนวคิดของการพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสภาพบริบทและปัญหาของโรงเรียน

ความเชื่อเป็นฐานที่มาของความคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษา

ใครเชื่ออย่างไรก็จะทำอย่างนั้น ความเชื่อจึงเป็นฐานของความคิดและนำไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาก็เป็นเช่นเดียวกัน ย่อมพัฒนาไปตามความเชื่อของผู้

พัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy: IAS) มาจากแนวคิดความเชื่อ ดังนี้

1. เชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการกระทำที่คำนึงถึงเป้าหมายของภารกิจเสมอ เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงอยู่ที่ “สร้างสรรค์ สร้างเสริมและสร้างสุขให้ผู้เรียน” ซึ่งมีความหมายเดียวกับ “เก่ง ดี มีสุข” นั่นเอง

2. เชื่อว่าผู้นำโรงเรียนคือผู้นำทางวิชาการจึงจะนำครุฑาเชื่อถือ ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนต้องพัฒนาคนให้เป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการอยู่เสมอ เป็นคนทันสมัย ก้าวทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. เชื่อว่าการบริหารงานจะเป็นไปด้วยความรอบคอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้เสมอ ต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ทั้งภายในโรงเรียนและอาศัยองค์คณะบุคคล และการมีเครือข่ายสนับสนุน เมื่อเป็นเช่นนี้ ความมุ่งมั่นต่อประโยชน์ส่วนรวมจะบรรลุความสำเร็จได้ดีกว่า

4. เชื่อว่า “ร่วมกันคิด แบ่งกันทำ แล้วนำมาหลอมรวม” ทำให้เห็นประสิทธิภาพการทำงานและผลงานเชิงประจักษ์มีความชัดเจน สามารถเร่งรัดได้รวดเร็ว ในขณะที่ลดความซ้ำซ้อน สับสนในเนื้องานได้มาก

5. เชื่อในความสำเร็จของคน แม้มีความสามารถแตกต่าง แต่การรวมพลังได้มากเท่าไร ด้วยการสร้างการประสานสัมพันธ์อย่างเหมาะสม ย่อมเกิดคุณภาพของงาน

6. เชื่อว่าการพัฒนาดีขึ้นต้องไม่อยู่กับความจำเจเหมือนเดิม หรือทำตาม ๆ กัน แต่ต้องกล้าเปลี่ยนแปลงและพร้อมจุดประกายความกล้าให้ผู้เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงได้

7. เชื่อในการบริหารเชิงระบบมากกว่ายึดบุคคล ผลของความเชื่อนี้จึงตระหนักในกระบวนการบริหารที่มีปัจจัยสนับสนุนอย่างพอเหมาะพอดี จึงจะสร้างผลผลิต คือนักเรียนที่มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

8. เชื่อเรื่องมาตรฐานคือคุณภาพที่วัดได้ ทำให้ควบคุมการบริหารจัดการได้สะดวก

9. เชื่อว่าสังคมที่สงบสุขขึ้นอยู่กับคุณธรรมจริยธรรมของคนซึ่งเกิดขึ้นจากการอบรม บ่มนิสัย จากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง

10. เชื่อว่าโลกมีความก้าวหน้ารวดเร็ว การก้าวทันและรู้เท่าทันเทคโนโลยีเป็นความจำเป็นของมนุษย์ การจัดการศึกษาในยุคนี้ต้องพยายามพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและขณะเดียวกัน โรงเรียนต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารด้วย

11. เชื่อเรื่องรูปแบบวิธีคิด และรูปแบบวิธีคิดนั้นสามารถฝึกฝนพัฒนาได้ ส่วนวิธีคิดเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะเชื่อในวิธีวิทยาศาสตร์ หรือการคิดอย่างมีเหตุผลรองรับ ซึ่งมีขั้นตอน เช่น การสังเกตศึกษาเรียนรู้ บันทึกเพื่อการปฏิบัติ จัดทำนามาวิเคราะห์ ช่วยจดจำนำมาสู่การทบทวนเพื่อการพัฒนาต่อเนื่องจนความคิดตกผลึก ทำให้ผลสำเร็จสามารถคาดหวังได้เที่ยงตรง

12. เชื่อว่าผู้นำไม่ใช่ภาวะของความเป็นนาย แต่ภาวะผู้นำคือความรู้ความสามารถที่จะ ดึงศักยภาพบุคคลมาใช้ประโยชน์ พร้อมให้จิตร่วมใจ

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

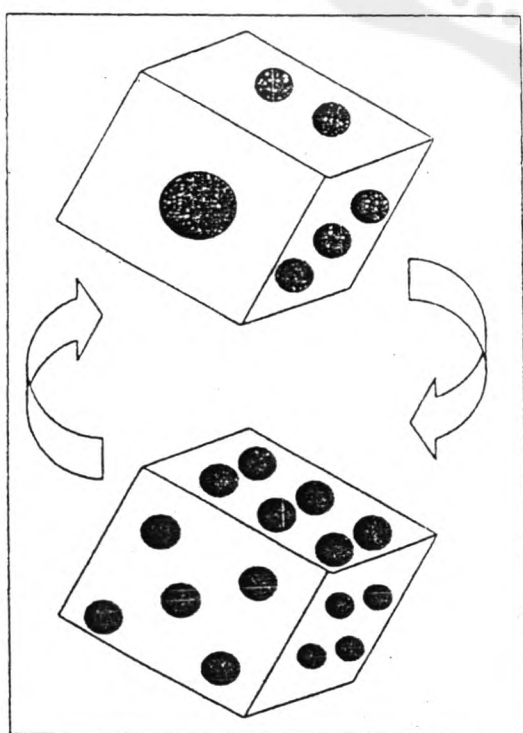
1. เพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี ด้วยการหลอมรวมยุทธศาสตร์หลากหลายที่มีเป้าประสงค์เดียวกัน ให้เป็นแนวทางที่ลดความสับสนลดกระแสความกังวลของบุคลากรให้สู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันและไม่ยุ่งยาก แต่เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

2. เพื่อขยายเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้สู่โรงเรียนที่สมัครใจอีก 4 โรงเรียนและให้โรงเรียนดังกล่าวขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายต่อไปอีก 4 โรงเรียนในปีถัดไป

4. หลักการและแนวคิดที่เป็นกรอบความคิดในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร

ความเชื่อที่เป็นฐานของความคิดจนสะท้อนมาเป็นกรอบที่จะสร้างความกระจำงต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความตระหนัก (Awareness : A_1) ได้จนส่งผลต่อการผลักดันให้มีพลังความร่วมมือหรือเพียรพยายาม (Attempt : A_2) เพื่อหวังในความสำเร็จที่คาดหวัง (Achievement : A_3) ต่อการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จึงพัฒนารูปแบบความคิดจากความเชื่อต่างๆ ได้เป็นรูปแบบความคิด 6 มิติแบบลูกเต๋าหรือ Cubic Model ดังนี้

ลูกเต๋าของความคิดจะเป็นการมองมิติ 6 ด้าน อยู่ในก้อนเดียวกัน โดยที่ไม่ว่าจะมองมิติด้านใด เนื้อในแท่งจะมุ่งที่นักเรียนเป็นสำคัญ



- มิติที่ 1 เป้าหมายของการศึกษา
“สร้างสุข สร้างเสริม สร้างสรรค์”
- มิติที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ นำการศึกษา
สู่เป้าหมาย
- มิติที่ 3 แผนที่การบริหารเพื่อไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้
- มิติที่ 4 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยระบบ
ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนา
- มิติที่ 5 องค์กรรวมของโรงเรียน
- มิติที่ 6 การบูรณาการยุทธศาสตร์

ภาพที่ 1 รูปแบบความคิดจาก 6 มิติแบบลูกเต๋า



มิติที่ 1 เป้าหมายของการศึกษา “สร้างสุข สร้างเสริม สร้างสรรค์”

เป้าหมายของการจัดการศึกษา

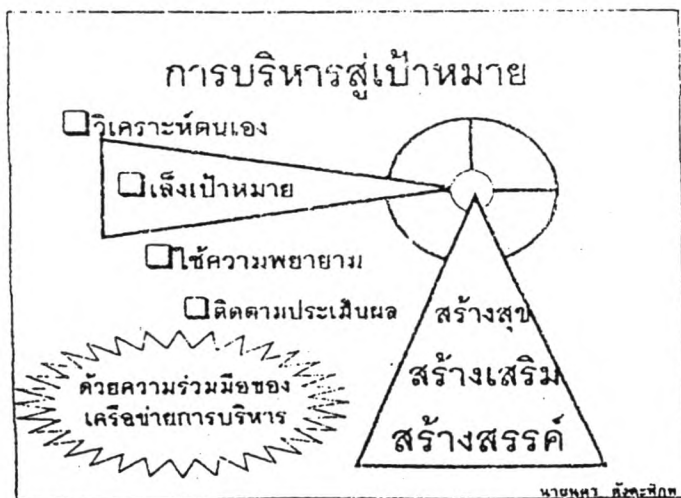
สถานศึกษาต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการจัดการศึกษาไว้ให้ทุกคนตระหนักอยู่เสมอ เพื่อให้การบริหารจัดการได้เล็งสู่เป้าหมายนั้น นั่นคือ “การพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณภาพและเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ซึ่งกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

แต่อย่างไรก็ดีพื้นฐานความเชื่อที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรปรับให้ตรงกันว่า “มนุษย์มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้” จะช่วยให้เกิดความพยายามจัดการศึกษาให้กระตุ้น เอื้ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาเต็มศักยภาพและมีคุณภาพได้มาตรฐานในลักษณะยึดผู้เรียนเป็นสำคัญของการศึกษา (Child Centred Development)

การบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น โรงเรียนจึงใช้ 3 ส. มาแทนข้อความที่เป็นจุดมุ่งหมายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 คือ สร้างสุข สร้างเสริม สร้างสรรค์

ดังนั้นการบริหารจัดการสิ่งใดเพื่อผู้เรียน ทุกคนจึงยึดการสร้างทั้ง 3 สร้างเป็นหลัก โดยเริ่มต้นจากบุคลากรของโรงเรียนต้องมีความตระหนัก (Awareness : A₁) อย่างเป็นเอกภาพถึงทิศทางนี้ ต้องเพียรพยายาม (Attempt : A₂) ที่จะผลักดันงาน/โครงการต่าง ๆ ให้ส่งเสริมสนับสนุนไปสู่ 3 ส. ทั้งทางตรงและทางอ้อม และพร้อมจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จที่พึงปรารถนาตามศักยภาพของนักเรียนทุกคน (Achievement : A₃) ซึ่งหากการจัดการเช่นนี้มีระบบที่มั่นคงแข็งแรง จนไม่มีอิทธิพลของปัจจัยรอบข้างมากระทบให้หักเหไปย้อมแสดงถึงความยั่งยืนของระบบที่วางไว้ (Accredited System : A₄)

อย่างไรก็ดีถึงโรงเรียนแต่ละโรงเรียนที่เล็งเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพผู้เรียน แต่บริบทของแต่ละโรงเรียนย่อมแตกต่างกัน ความเพียรพยายามที่จะบริหารจัดการย่อมใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันบ้าง โรงเรียนจึงต้องมีการวิเคราะห์สภาพตนเองเสมอก่อนที่จะวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งขอนำเสนอแนวความคิดไว้ในภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แนวความคิดการบริหารสู่เป้าหมาย

จากภาพที่ 2 นอกจากจะสรุปจากคำอธิบายข้างต้นแล้วยังมีส่วนที่โรงเรียนต้องมีแนวคิดด้วยการมีเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางด้วย เพื่อให้การบริหารจัดการสร้างคุณภาพเป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management)



มิติที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นำการศึกษาสู่เป้าหมาย

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบความคิดที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นส่วนส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปตามต้องการและมีทิศทางตามวัตถุประสงค์ได้

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีความเข้าใจว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้นมีข้อปฏิบัติอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ซึ่งล้วนแต่เกี่ยวกับ “คน” ทั้งสิ้น จากนั้นผู้บริหารจึงหากลวิธีที่เหมาะสมสร้างองค์กรโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย ได้กล่าวถึงแนวคิดของปีเตอร์ เซนเก (Peter Senge) จาก Sloan School of Management แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีข้อปฏิบัติ 5 ประการ ได้แก่

1. ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery)
2. รูปแบบวิถีคิด (Mental Model)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking)

แนวความคิดนี้ถ้าผู้บริหารโรงเรียนอยากพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ควรหาวิธีผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนในโรงเรียน

ความเป็นเลิศของบุคคล ได้แก่การพยายามสร้างการใฝ่รู้ใฝ่ใจพัฒนาตน พัฒนาศักยภาพของบุคคล เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง สร้างบรรยากาศกระตุ้นบุคลากรทุกคนให้เห็นคุณค่าของตนเอง ควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนให้เปิดกว้าง ให้ทุกคนพัฒนาศักยภาพไปสู่ความเป็นเลิศของบุคคล

รูปแบบวิถีคิด ได้แก่การทำทศวรรษกระจ่างให้ความคิด ความเชื่อ มีข้อสรุปที่นำไปสู่การตัดสินใจและการทำงานใด ๆ ในการบริหารจัดการ แล้วเพียรพยายามกำกับแนวคิดความเชื่อนั้นให้พัฒนาต่อเนื่องไป มีวิธีการที่ผ่านการสรุปอย่างมีรูปแบบเกิดขึ้นเสมอ ทำให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้ โดยไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิมที่ทำตาม ๆ กันมา

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ ความมีส่วนร่วมของทุกคนที่เห็นภาพที่ต้องการเป็นภาพเดียวกัน ซึ่งคงจะต้องสร้างภาพอนาคตนี้ด้วยกันตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อทุกคนจะได้ประสานพลังกายและใจ กระทำให้งานเป็นไปตามภาพอนาคตที่แต่ละคนช่วยกันสร้าง หากการสร้างวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้มี “ระดับของการมีส่วนร่วม” มากเท่าใด สิ่งที่เป็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะมากขึ้นเท่านั้น

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะ ตลอดจนจรรยาวัติดี เพื่อพัฒนาปัญญาและศักยภาพของทุกคนร่วมกัน วิธีการก็คือคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม

ด้วยวิธีที่มีคุณภาพ มีข้อสรุปเกิดขึ้นเป็นความเห็นร่วมที่ตรงกันและยินดีศรัทธาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามข้อสรุปนั้น ซึ่งความเป็นจริงในโรงเรียนมักจะเป็นการประชุมอยู่เนืองนิตย์นั่นเอง

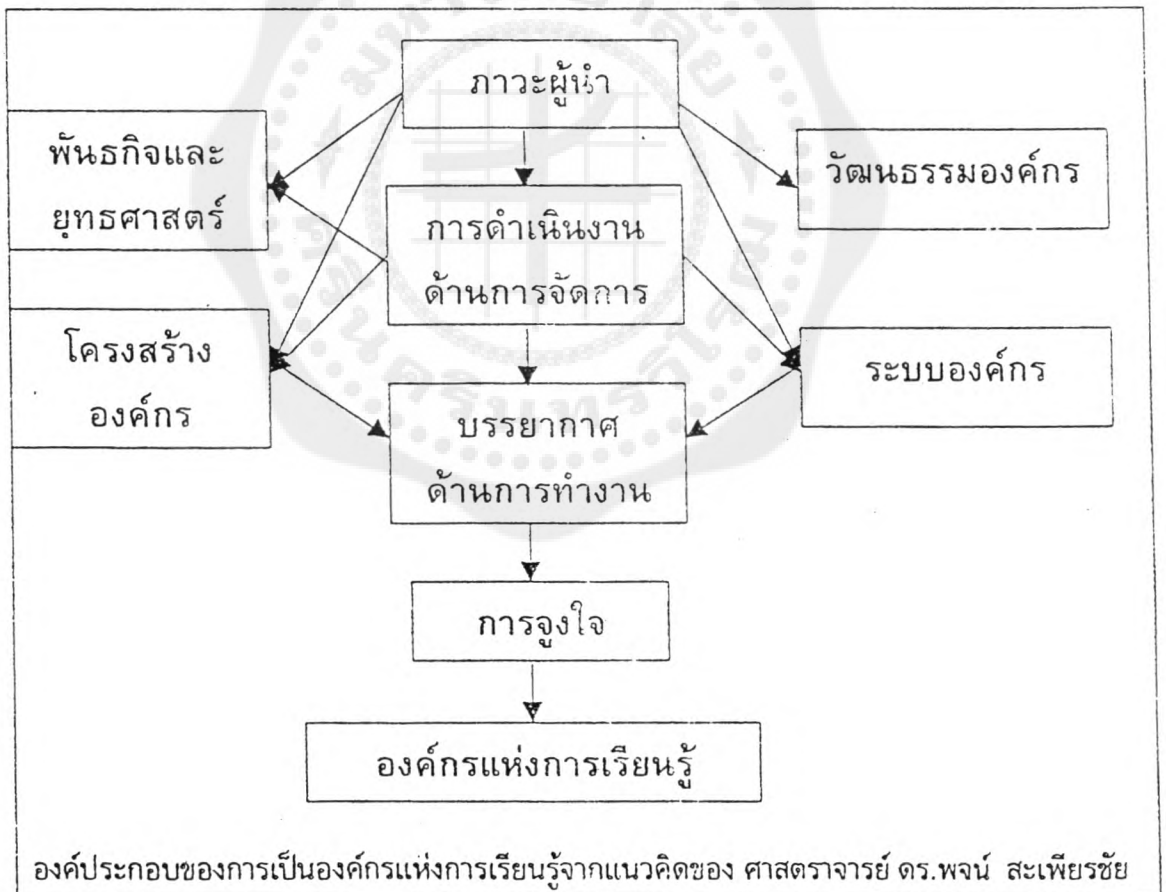
การคิดอย่างมีระบบ ได้แก่ การคิดแบบองค์รวม (Holistic) ทุกคนมององค์รวมขององค์กร ที่มีการเชื่อมโยงของส่วนย่อยๆ ไม่แยกคิดเป็นส่วนๆ ไม่แยกกันทำโดยไม่รู้ความเชื่อมโยง แต่แบ่งกันทำภายหลังจากร่วมคิด วิธีคิดและคำอธิบายเพื่อสื่อสารขั้นตอนต่างๆ มีความเป็นเหตุเป็นผลเชื่อมสัมพันธ์กัน เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความเป็นไปได้ตามสภาพจริง การคิดอย่างเป็นระบบในเรื่องการบริหารโรงเรียน จึงมักคำนึงถึงปัจจัย (Input) ที่ความสัมพันธ์กับกระบวนการ (Process) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายผลผลิต (Output)



มิติที่ 3 แผนที่การบริหาร (Road Map) เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษา เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ นั้น ควรมีแผนที่การทำงาน (Road Map) นำการบริหารที่ดี

ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย ให้ข้อคิดเสนองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้



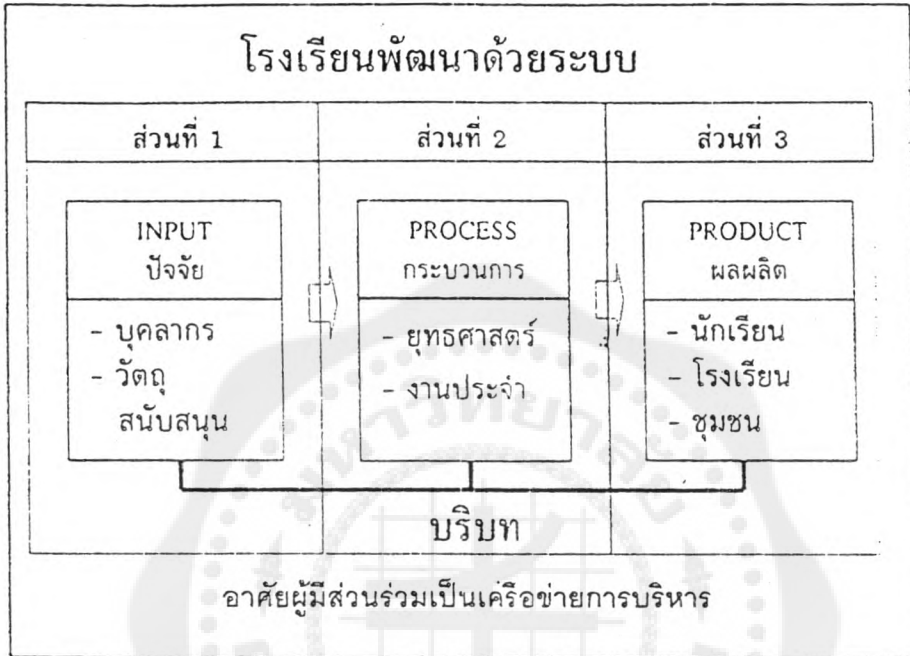
ภาพที่ 3 องค์รวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 3 จะเป็นปัจจัยสำคัญเริ่มต้นอยู่ที่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงเกิดการพัฒน พันธกิจและยุทธศาสตร์ เกิดวัฒนธรรม องค์กร และเกิดโครงสร้างองค์กรกับระบบองค์กร ทำให้การดำเนินการด้านการจัดการมีผลไปสู่การมีบรรยากาศการก้าวไปและการจูงใจสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้



มิติที่ 4 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยระบบ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีได้มาด้วยการจัดการโดยคนใดคนหนึ่ง มิติสัมพันธ์ 3 ส่วนที่เป็นกรอบความคิดในการพัฒนาการศึกษาเชิงระบบจึงสำคัญต่อการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพบังเกิดคุณภาพผู้เรียนที่พึงประสงค์และมีความมั่นคงยั่งยืน จึงอธิบายด้วยแผนภาพ ที่ 4 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 การบริหารจัดการเชิงระบบ

จากภาพที่ 4 ในส่วนที่ 1 มี 2 ส่วนที่โรงเรียนต้องคำนึงถึงและจัดการให้เหมาะสมที่สุด นั่นคือ (1) คุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ (2) ทรัพยากรอื่นๆ ที่เป็นวัตถุดิบสนับสนุน เช่น อาคารสถานที่ บริเวณ วัสดุอุปกรณ์ หลักสูตร รวมทั้งงบประมาณนี้คือปัจจัยสนับสนุน (Input) ที่หากมีความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนย่อมนำไปสู่การจัดการในส่วนที่ 2 หรือกระบวนการ (Process) ได้อย่างราบรื่น

โรงเรียนจึงต้องจัดการปัจจัยให้พร้อมตลอดเวลา หากสิ่งใดด้อยคุณภาพจะต้องถือเป็นภารกิจบริหารที่ต้องเร่งรัดปรับปรุงหรือพัฒนาให้ได้ โดยเฉพาะด้านบุคลากรจะมีส่วนสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานวิชาชีพอยู่เสมอ ซึ่งทำได้ทั้งการให้โอกาสการทำงานเป็นทีมและการจัดการอบรมให้ความรู้

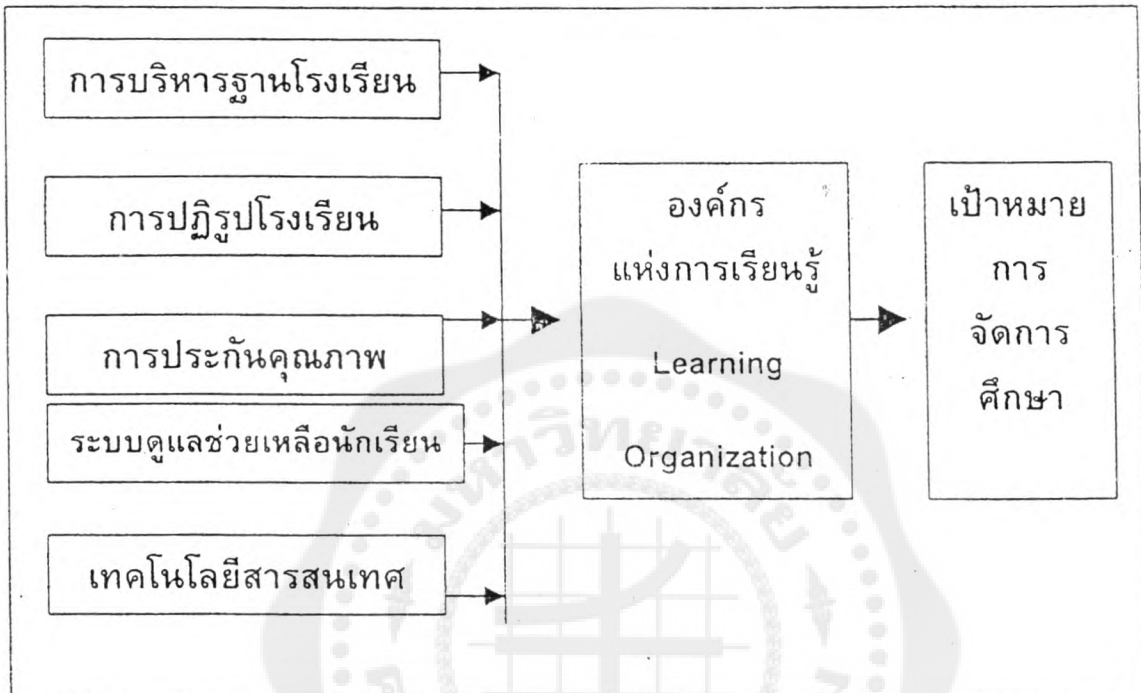
ส่วนที่ 3 จากรูปแบบการบริหารเชิงระบบนั้น คือ ผลผลิต (Output) ที่สถานศึกษามุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ นักเรียนที่เป็นผลผลิตของการบริหารจัดการของโรงเรียนจะมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานที่โรงเรียนและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ ซึ่งหากนักเรียนดี เช่นนั้นย่อมสะท้อนผลถึงโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดีเป็นที่ศรัทธาเชื่อถือของชุมชนตามมาด้วย

การบริหารเชิงระบบข้างต้น มีกรอบความคิดของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายการบริหารอยู่ด้วยตลอดเวลา เนื่องจากมีแนวความคิดว่า ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนที่เหมาะสม

นั้นต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย หรือกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) นั่นเอง



มิติที่ 5 ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนาองค์กรรวมของโรงเรียน



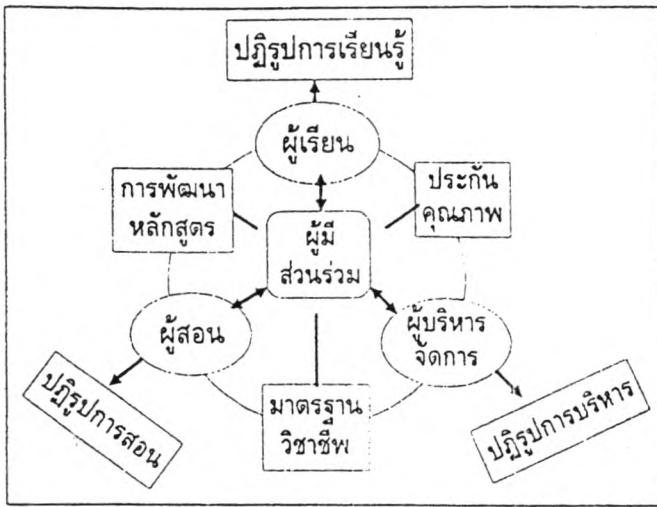
ภาพที่ 5 ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนาองค์กรรวมของโรงเรียน

การบริหารจัดการโรงเรียนที่ยึดกระบวนการบริหารแบบดั้งเดิม คือ ยึดสายการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดแบ่งภารกิจเป็นส่วนๆ อาจไม่เพียงพอในยุคปฏิรูปการศึกษาที่พยายามเน้นคุณภาพผลผลิต และประสิทธิภาพของงาน ด้วยการอาศัยวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นอย่างมีส่วนร่วม ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจึงถือเป็นความจำเป็นของยุคสมัย

ยุทธศาสตร์การบริหารฐานโรงเรียน (School-based Management : SBM) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในชั้นการปฏิบัติที่โรงเรียนทั้งด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป หน่วยเหนือมอบเอกภาพของนโยบายแล้วให้สถานศึกษาเลือกแนวปฏิบัติเองตามสภาพบริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เองบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง โรงเรียนจึงต้องสร้างระบบที่ยืดหยุ่น ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ

และร่วมประเมิน โดยรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมให้มากที่สุด ระบบนี้จึงเน้นข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน โปร่งใส และรวดเร็วเป็นสำคัญ

ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform) เป็นความเชื่อมโยงบุคคลเพื่อการพัฒนา 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ครูผู้สอนและนักเรียน ภายใต้การกำกับสนับสนุนส่งเสริมจากผู้มีส่วนร่วมเสมอ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการบริหาร การปฏิรูปครู และการปฏิรูปนักเรียน ทั้งสามฝ่าย

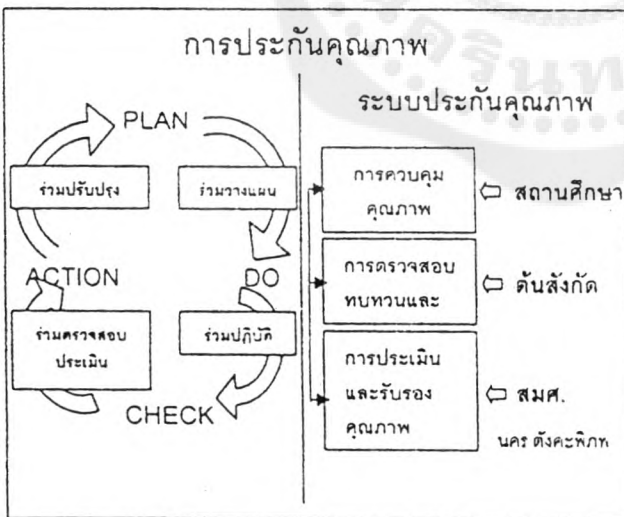


ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงงานกับการปฏิรูปการเรียนรู้

เป็นผู้สร้างความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีสิ่งเชื่อมโยงเชิงซ้อนเกิดผลในเรื่องของหลักสูตรและการเรียนการสอนเรื่องของมาตรฐานวิชาชีพครู และเรื่องของการประกันคุณภาพนักเรียน ซึ่งศาสตร์การพัฒนาเรื่องดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนคงต้องย้อนกลับมาหาความร่วมมือ

ร่วมใจกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องและพัฒนาตามข้อปฏิบัติ 5 ประการที่กล่าวไว้ในมิติที่ 2 อย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์การทำงานการปฏิรูปการเรียนรู้ที่พอเป็นแนวทาง คือ การพัฒนาครูจากครูต้นแบบและครูแกนนำ เพื่อสร้างมาตรฐานวิชาชีพครูสูงขึ้น พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนด้วยการทำงานเป็นทีมและพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยโครงสร้างและระบบองค์กร เป็นต้น

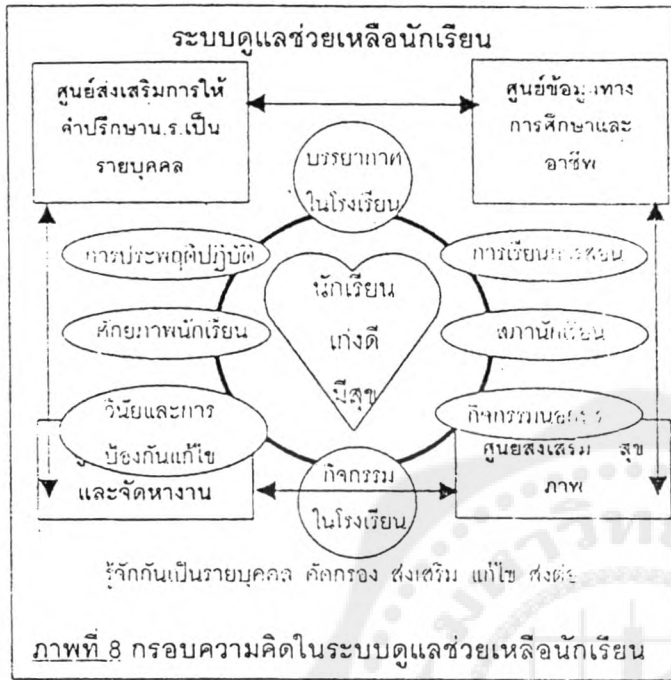
ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นวงจรคุณภาพ PDCA ของเดมมิง (Deming Cycle) เป็นหลักของการบริหารจัดการเพื่อมาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยด้านกระบวนการและด้านผลผลิต



ภาพที่ 7 วงจรในระบบประกันคุณภาพ

ยุทธศาสตร์การทำงานประกันคุณภาพจะอยู่ที่ร่วมคิด แล้วแบ่งกันทำ เพื่อนำมาหลอมรวม ภาพรวมขององค์กรจึงเกิดขึ้นจากความคิดที่เป็นองค์รวม (Holistic) คุณภาพที่เกิดขึ้นจึงมิใช่แยกส่วนที่ต่างคนต่างทำส่วนรับผิดชอบของตนอย่างไรทิศทางหรือเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising Counselling System) เน้นการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล การแยกกลุ่มนักเรียนตามกลุ่มเพื่อการส่งเสริม



และช่วยเหลือตามศักยภาพของนักเรียน และสภาพด้วยโอกาส เพื่อให้ทุกคนได้รับการดูแลจากระบบที่มีข้อมูลสารสนเทศเป็นหัวใจของการพัฒนานักเรียน

ยุทธศาสตร์การทำงานพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอยู่ที่หน่วยงานเฉพาะทางที่ประสานเชื่อมโยงกันด้วยข้อมูลสารสนเทศที่ดี จัดได้เป็นหน่วยงาน 4 ศูนย์ คือ ศูนย์ส่งเสริมให้คำปรึกษา ศูนย์ข้อมูลทางการศึกษาและอาชีพ ศูนย์ส่งเสริมและจัดหางาน ศูนย์สุขภาพ โดยที่แต่ละศูนย์มีครูอาจารย์ที่ปรึกษาประจำชั้นเป็นฐานให้

ความร่วมมือ มีเครือข่ายผู้ปกครองเป็นผู้สนับสนุนและกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมด้วยความคาดหวังจะให้ผลที่เกิดขึ้นจากระบบช่วยเหลือนักเรียนได้ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สิ่งที่ปฏิบัติจัดการในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มุ่งเน้นไปยังตัวนักเรียนรายบุคคลเป็นสำคัญ จึงมีประเด็นหลายประการที่ต้องคำนึงถึงและพัฒนา อาทิ บรรยากาศในโรงเรียน การเรียนการสอน สถานนักเรียน กิจกรรมนอกโรงเรียน กิจกรรมในโรงเรียน วินัยและการป้องกันแก้ไข ศักยภาพนักเรียน มาตรฐานความประพฤติและการปฏิบัติตน ฯลฯ

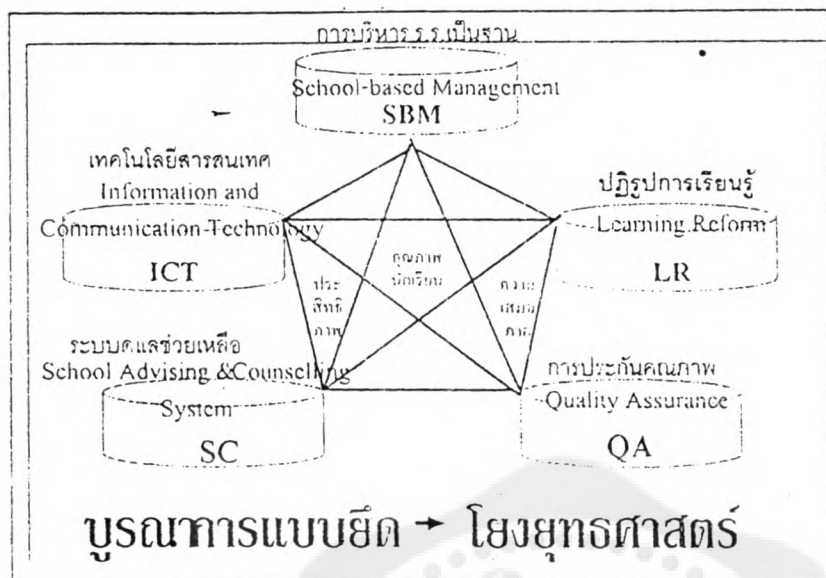
ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology) เป็นการสร้างความทันสมัยให้โรงเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงาน ผลของงานที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความแม่นยำ รวดเร็ว ทันทต่อการตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในโรงเรียนและเชื่อมต่อกับภายนอกด้วยระบบที่มีคุณภาพทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันและอนาคต

เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมีสิ่งที่โรงเรียนต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อการพัฒนา คือ ผู้บริการ ผู้ใช้ ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญ โรงเรียนต้องพึ่งพาบุคคลทั้ง 4 กลุ่มนี้อย่างมาก การจัดเครือข่ายให้บุคคลดังกล่าวมีความสัมพันธ์เข้าใจธรรมชาติเทคโนโลยีร่วมกันได้ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรด้านนี้ เป็นความจำเป็นที่โรงเรียนต้องบริหารจัดการให้สม่าเสมอและต่อเนื่อง

ภาพที่ 8 กรอบความคิดในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน



มิติที่ 6 การบูรณาการยุทธศาสตร์



ภาพที่ 9 บูรณาการยุทธศาสตร์การบริหาร

การบริหารจัดการด้วยการใช้ยุทธศาสตร์ อาจมีหลายยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการในเวลาเดียวกันเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่วางอนาคตไว้ ทำให้ดูเหมือนภาระงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบมีมากและมีความซ้ำซ้อนในเนื้องานก็ได้ ถ้ามีการบูรณาการยุทธศาสตร์โดยใช้ความ

พยายามยึดและโยงภาระงาน เช่น กลุ่มบุคลากรผู้รับผิดชอบหลักในยุทธศาสตร์ใดก็ตาม เมื่อยึดภาระงานนั้นควรพยายามโยงไปหาภาระงานในยุทธศาสตร์อื่น ๆ ด้วย ภาพการคิดแบบองค์รวม (Holistic) ก็เกิดขึ้นได้ง่ายเข้า

ภาพที่ 9 แสดงให้เห็นถึงการยึดยุทธศาสตร์หนึ่งเพื่อโยงไปสู่อีก 4 ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้ว อาจอธิบายได้ด้วยตัวอย่างได้เช่น ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพที่ได้ผลย่อมเป็นการได้มาจากยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่ดำเนินการจากบุคลากรทั้งโรงเรียนด้วยการมุ่งเน้นการทำงานแยกส่วนหรือขาดการบูรณาการ จะทำงานซ้ำซ้อนสับสนโดยใช้เหตุ เป็นต้น

5. รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS)

การบริหารจัดการโรงเรียนเชิงระบบที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัย (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต (Output) เป็นขอบข่ายการบริหารจัดการที่โรงเรียนคำนึงถึงและจัดการให้เหมาะสมที่สุด โดยเฉพาะในส่วนของปัจจัยสนับสนุนกับกระบวนการที่เหมาะสมสัมพันธ์กัน จึงทำให้ผลผลิตมีคุณภาพตามความคาดหวัง

โรงเรียนต้องจัดการปัจจัยให้พร้อมตลอดเวลา หากพบว่าสิ่งใดต่อคุณภาพจะต้องถือเป็นภารกิจบริหารที่ต้องเร่งรัดปรับปรุงหรือพัฒนาให้ได้ โดยเฉพาะด้านบุคลากรจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานวิชาชีพอยู่เสมอ ซึ่งทำได้ทั้งให้โอกาสการทำงานเป็นทีมและการจัดการอบรมให้ความรู้ แต่ทั้งนี้ไม่ควรละเลยปัจจัยสนับสนุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรอื่น ๆ เช่น อาคารสถานที่บริเวณที่เป็นแหล่งเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ หลักสูตร งบประมาณ ล้วนเป็นปัจจัยสนับสนุนให้กระบวนการ (Process) การบริหารมีประสิทธิภาพ ราบรื่นทั้งงานประจำเชิงรับและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุกได้

กระบวนการ (Process) ของการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS) จึงเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่โรงเรียนเพียรพยายามนำยุทธศาสตร์สำคัญ 5 ยุทธศาสตร์มาพัฒนาเป็นรูปแบบ เพื่อลดการแยกคิด แยกปฏิบัติ เพราะเชื่อว่าไม่ว่าจะใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาใดย่อมมีเป้าหมายคุณภาพอย่างเดียวกัน การบริหารแบบแยกส่วนอาจนำมาซึ่งการทำงานซ้ำซ้อน สูญเสียเวลาและทรัพยากรอื่นๆ เนื่องจากกิจกรรม/งานอย่างหนึ่งอาจสนองตอบยุทธศาสตร์การพัฒนาได้หลายยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์การบริหาร หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการที่หวังในผลที่รวดเร็ว ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคลากร หรือวัสดุอุปกรณ์อาคารสถานที่รวมทั้งเวลา เป็นการบริหารที่ยึดหยุ่นต่อภาวะเปลี่ยนแปลงแต่มีความโปร่งใสเกิดศรัทธาร่วมมือร่วมใจ

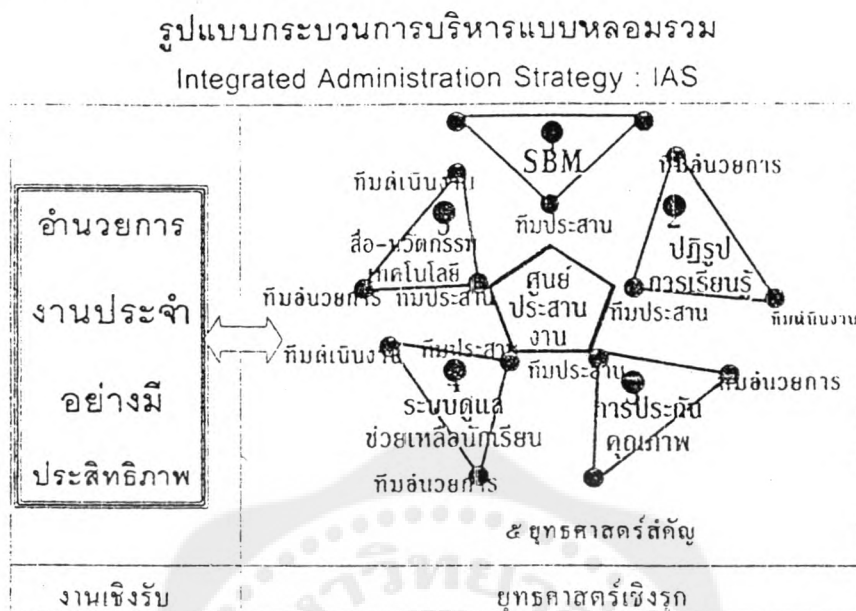
อย่างไรก็ดีจุดเริ่มต้นของการพัฒนายุทธศาสตร์แบบหลอมรวมคงอยู่ที่การสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ต่อบุคลากร ให้คำนึงถึงวงจรการบริหารและทบทวนตนเองเสมอว่าได้บริหารจัดการอยู่ในขั้นตอนของวงจรบริหารอย่างครบถ้วน ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ ขอนำเสนอดังนี้

1. ขั้นเตรียมการและวางแผนดำเนินงาน
 - 1.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจในกรอบความคิด
 - 1.2 สร้างทีมคณะกรรมการ
2. ขั้นประสานการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
 - 2.1 วิเคราะห์สภาพความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ
 - 2.2 ประสานความคิดและแนวทาง รวมทั้งเชื่อมโยงระหว่างทีม
 - 2.3 จัดทำแผนงานหรือกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาต่อไป
3. ขั้นพัฒนาศักยภาพของโรงเรียน
 - 3.1 ตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียน
 - 3.2 กำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา
 - 3.3 กำหนด/ทบทวน แผนปฏิบัติการ
 - 3.4 ดำเนินงานยกระดับมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
4. ขั้นพัฒนาระบบและแนวทางการกำกับ ติดตาม ประเมินผล
 - 4.1 จัดทำฐานข้อมูลจำเป็นและส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.2 ประเมินตรวจสอบเป้าหมายตามระยะ
 - 4.3 จัดระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล
5. ขั้นทบทวนตนเอง เพื่อการสู่ระบบที่ยั่งยืน
 - 5.1 ทบทวนภารกิจเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติ
 - 5.2 ทบทวนปรับปรุงเพิ่มองค์ความรู้การบริหารเสมอ
 - 5.3 ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารเพื่อการปรับปรุงพัฒนา

หมายเหตุ วงจรที่แสดงขั้นตอนต่าง ๆ อาจเทียบได้กับวงจร PDCA ของเดมมิง (Deming Cycle) จากขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียนดังกล่าวนี้ ได้อาศัยปัจจัยสู่ความสำเร็จดังต่อไปนี้

1) กระบวนการหลอมรวมยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารองค์รวม

ในภาพรวมของโรงเรียนขอนำเสนอรูปแบบกระบวนการ (Process) ที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาในมิติปัจจัย (Input) อยู่ด้วยดังนี้



ภาพที่ 10 รูปแบบการบริหารแบบหลอมรวม

จากภาพที่ 10 โรงเรียนยังคงมีงานปกติ เพื่อจัดการสนับสนุนและส่งเสริมภารกิจจัดการศึกษาให้ราบรื่น ส่งเสริมยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ให้คล่องตัว ซึ่งถือว่าโรงเรียนมีงานเชิงรับไว้เช่นเดิม ดังนั้นโครงสร้างงานประจำนี้จึงต้องพยายามทำให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสและตรวจสอบได้

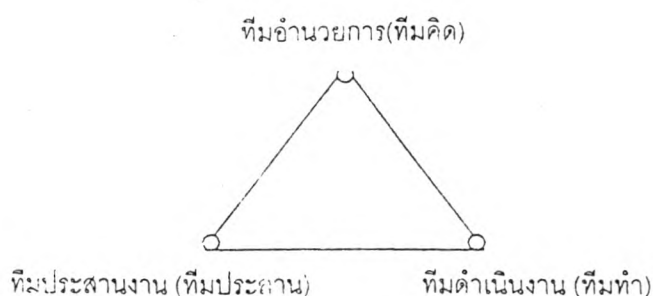
สำหรับอีกส่วนหนึ่งของ ภาพที่10 แสดงรูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS) เพราะเห็นว่ามียุทธศาสตร์เชิงรุกหลาย ๆ ยุทธศาสตร์ แม้จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีกับเป้าหมายคุณภาพด้วยกันทั้งสิ้น แต่อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารจัดการ เนื่องจากบุคลากรจะทำงานซ้ำซ้อนและขาดความเชื่อมโยงของพฤติกรรมที่ปฏิบัติงาน จึงเสนอรูปแบบหลอมรวมยุทธศาสตร์ขึ้น

ยุทธศาสตร์สำคัญ 5 ประการที่เสนอรูปแบบหลอมรวม ได้แก่

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM)
2. การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR)
3. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA)
4. การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising and Counselling System : SC)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT)

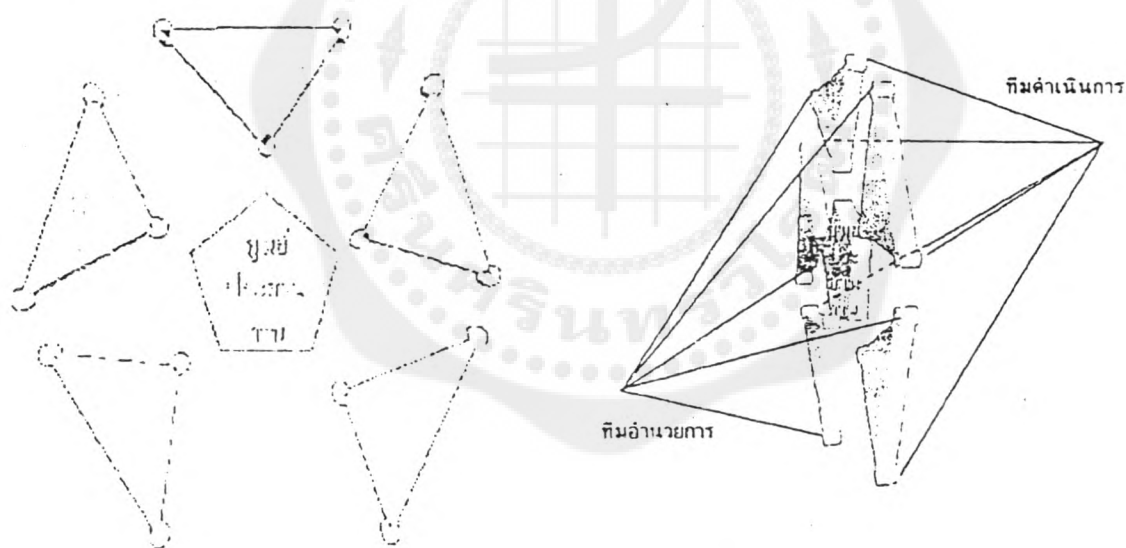
การหลอมรวมยุทธศาสตร์ทั้งห้าสู่การปฏิบัติงานนั้น อาศัยแนวคิดการบริหารจัดการเป็นทีม (Team Work) เป็นหลัก ซึ่งถือเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่มีลักษณะของการประสานสัมพันธ์

อย่างดี โดยจัดให้มีคณะกรรมการ 3 ทีม ในแต่ละยุทธศาสตร์ ได้แก่ ทีมอำนวยการ (ทีมคิด) ทีมประสานงาน (ทีมประสาน) และทีมดำเนินงาน (ทีมทำ)



ภาพที่ 11 แนวคิดการบริหารจัดการเป็นทีม

แผนภาพที่ปรากฏอาจมองคล้ายว่า จะมีทีม 3 ทีมในหนึ่งยุทธศาสตร์ รวมทีมทั้งสิ้น 5 ทีม แต่ในการปฏิบัติแบบหลอมรวมจะลดบุคลากรในแต่ละทีมได้ เพราะใช้บุคลากรคนเดียวกัน ซึ่งอธิบายได้จากแผนภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 12 การหลอมรวมทีมงาน

จากภาพที่ 12 โรงเรียนจัดทีมอำนวยการเป็นทีมเดียวกันในทั้งห้ายุทธศาสตร์ โรงเรียนเรียกชื่อเฉพาะว่า “คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพโรงเรียน” ส่วนทีมดำเนินงาน หมายถึง บุคลากรทุกคนที่แบ่งภารกิจกันตามขอบข่ายของยุทธศาสตร์ที่มอบหมายให้ ภายใต้การประสานงานของทีมประสานที่มีอยู่เป็นการเฉพาะยุทธศาสตร์ ทีมประสานจึงมี 5 ทีม

องค์ประกอบของทีมงานและขอบข่ายหน้าที่

ทีมอำนวยการ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้างานอื่น ๆ และหัวหน้าผู้ประสานงานแต่ละยุทธศาสตร์

มีภารกิจตามขอบข่ายหลัก คือ ศึกษาวิเคราะห์ แก้ปัญหา และกำหนดแนวทางของการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน โดยอาศัยการประชุมสม่ำเสมอ การกำกับ ติดตาม นิเทศ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานในงานทั้งปวงของโรงเรียน

ทีมประสานงาน ประกอบด้วย บุคลากรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงความคิดจากทีมอำนวยการไปสู่การปฏิบัติในทีมดำเนินงาน ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์มีตัวบุคคลไม่ซ้ำซ้อนกัน ทีมประสานจึงมี 5 ทีม ประจําอยู่ใน 5 ยุทธศาสตร์

มีภารกิจตามขอบข่ายหลัก คือ เชื่อมโยงประสานงานระหว่างทีมอำนวยการกับทีมดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับเจตนารมณ์และไม่ทำงานซ้ำซ้อน

ทีมดำเนินงาน ประกอบด้วยบุคลากรของโรงเรียนทุกคน แต่อาจมีหน้าที่แตกต่างกันบ้างตามลักษณะของภารกิจ ซึ่งในทีมดำเนินงานจะมีหัวหน้าของงานลดหลั่นกันไปขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะทางและภารกิจงานประจำที่มีอยู่มากหรือน้อยเพียงใด การจัดวางตัวบุคคลปฏิบัติงานจึงอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เช่น ถ้าเป็นยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน สมาชิกของทีมจะเน้นไปที่หัวหน้าระดับ ครูประจำชั้น ส่วนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ จะเน้นไปที่ทีมงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนมากกว่า เป็นต้น

มีภารกิจตามขอบข่ายหลัก คือ ทำงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในโครงสร้างการบริหารปกติของโรงเรียน ซึ่งแม้แยกภาระงานเป็นฝ่าย/กลุ่มสาระ/ระดับ แต่ร่วมกันในแนวทางที่เป็นเอกภาพจากทีมอำนวยการนั่นเอง

หัวใจของยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม ก็คือ การประชุมปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และลดความซ้ำซ้อนของงานที่อยู่คนละยุทธศาสตร์แต่มีลักษณะงานมุ่งเป้าหมายเดียวกัน ส่วนสำคัญของการประชุมเป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนางานโรงเรียน เป็นการประชุมที่จัดวันเวลาแน่นอนชัดเจนบ้าง ประชุมหรือแบบเฉพาะกิจบ้าง และมีการประชุมแบบไม่เป็นทางการด้วย เช่น การประชุมคณะกรรมการอำนวยการ (ทีมคิด) กำหนดการประชุมไว้เดือนละ 2 ครั้ง (สัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน) โดยจัดตารางของทุกคนให้ว่างจากภารกิจอื่นไว้ ชัดเจน เป็นต้น

ส่วนจุดเริ่มต้นของแต่ละยุทธศาสตร์ที่นำมาหลอมรวมนั้น คือ การขยายแนวความคิดเพื่อสร้างความตระหนัก (Awareness : A_1) ต่อบุคลากรภายในโรงเรียน บุคลากรผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder) รวมทั้งเริ่มขยายความคิดสู่โรงเรียนเครือข่าย ตลอดจนโรงเรียนอื่น ๆ ที่มาศึกษา

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกัน ด้วยวิธีการหลากหลายตามบริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสม เช่น การประชุมบุคลากร การประชุมกรรมการสถานศึกษา การประชุมผู้ปกครอง การประชุมผู้บริหาร เครือข่าย การเผยแพร่ความคิดด้วยเอกสาร การประชุมปฏิบัติการเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

6. ผลที่เกิดขึ้นอันเนื่องจากการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม

1. ผู้บริหารและครู ปฏิบัติหน้าที่แบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ผลงานที่ปรากฏจึงเป็นความภาคภูมิใจร่วมกัน

2. สภาพบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ได้รับการปรับปรุงพัฒนาเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดกระแสความชื่นชมไปสู่ชุมชน และศิษย์เก่า ทำให้เกิดกำลังใจต่อผู้บริหาร ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา

3. ประเมินผลตามสภาพจริง จากการสัมภาษณ์สอบถาม พบว่า สภาพความเครียดและความสับสนจากการเข้าสู่ยุคปฏิรูปการศึกษานั้นน้อยลงมาก

4. นักเรียนมีความมั่นใจสูงในการแสดงออกทั้งทางด้านพฤติกรรมที่ดีเป็นจำนวนมาก มีข้อมูลเชิงประจักษ์หลายประการที่บ่งชี้ได้ เช่น กิจกรรมหน้าเสาธง ตอนเคารพธงชาติ การเสนอความคิดเห็นผ่านนัดหมายและเวทีประชุม การจัดนิทรรศการทางวิชาการ กิจกรรมกีฬาภายใน ฯลฯ

5. คณะกรรมการสถานศึกษา ให้ความร่วมมือทุกครั้งที่โรงเรียนมีกิจกรรม มีข้อมูล คำแนะนำจากการประชุมบ่งบอกถึงความมีส่วนร่วมสูง เช่น การค้นหาและรวบรวมข้อมูลการปฏิรูปการศึกษา เพื่อเสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อที่ประชุม การพิจารณาสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน การติดตามข่าวสารข้อมูลของโรงเรียนในงานต่าง ๆ เป็นต้น

6. ผลการปรับปรุงพัฒนาทั้งงานเชิงรับและยุทธศาสตร์เชิงรุก เกิดผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในระดับมาก ซึ่งได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นจากครูอาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษา และกลุ่มผู้ปกครอง

ดังนั้นจึงสรุปเป็นภาพรวมได้ว่า ผลการพัฒนาโรงเรียน ให้ผลเป็นที่พึงพอใจในระดับมาก และยังสามารถคิดไปสู่การพัฒนาในบางประเด็นอีกด้วย



เอกสารเพิ่มเติม

สไลด์ประกอบการบรรยายของ

- นายบัณฑิต ศรีพุทธางกูร
- ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์

การบรรยายพิเศษ
เรื่อง

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ



โดย

นายบัณฑิต ศรีพุทธางกูร

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

โดย
นายบัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร

ภายใต้ร่มรัฐธรรมนูญ

- ปฏิรูประบบราชการ
- ปฏิรูปการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่น
- ปฏิรูปการศึกษาโครงสร้างเขตพื้นที่
- ปฏิรูประบบบริหาร CEO
(Chief Executive Officer)

การเข้าสู่ยุคปฏิรูป

- ทำความคุ้นเคย/สร้างความตั้งใจ
- จัดเวลาสถานที่/วางแผน
- กำหนดงานที่รับผิดชอบขอบเขต
- จัดทีมงานเฉพาะ/องค์กร ขอมรับการ
วิพากษ์วิจารณ์
- หากุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร
- ปรับตัวตามความเหมาะสม/ยึดหยุ่นในวิธี
การ/แน่นอนในหลักการ

สิ่งที่ผู้บริหารกังวลในการปฏิรูป

- การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน
- การมีส่วนร่วมของชุมชน

สิ่งที่ผู้บริหารต้องการ

เปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้บริหารเป็นผู้นำ

เราจะทำอะไรในยุคปฏิรูป

- วางเป้าหมาย วางแผน ตรวจสอบ โดยบุคลากรมีส่วนร่วม
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- กล้าเสี่ยง
- เรียนรู้อยู่เสมอ
- สื่อสารหลากหลาย/มีประสิทธิภาพ
- แสวงหาทรัพยากร
- สร้างเครือข่ายการเรียนรู้
- เรียนรู้จากการผิดพลาด

องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร

คุณลักษณะของผู้รุ่นใหม่

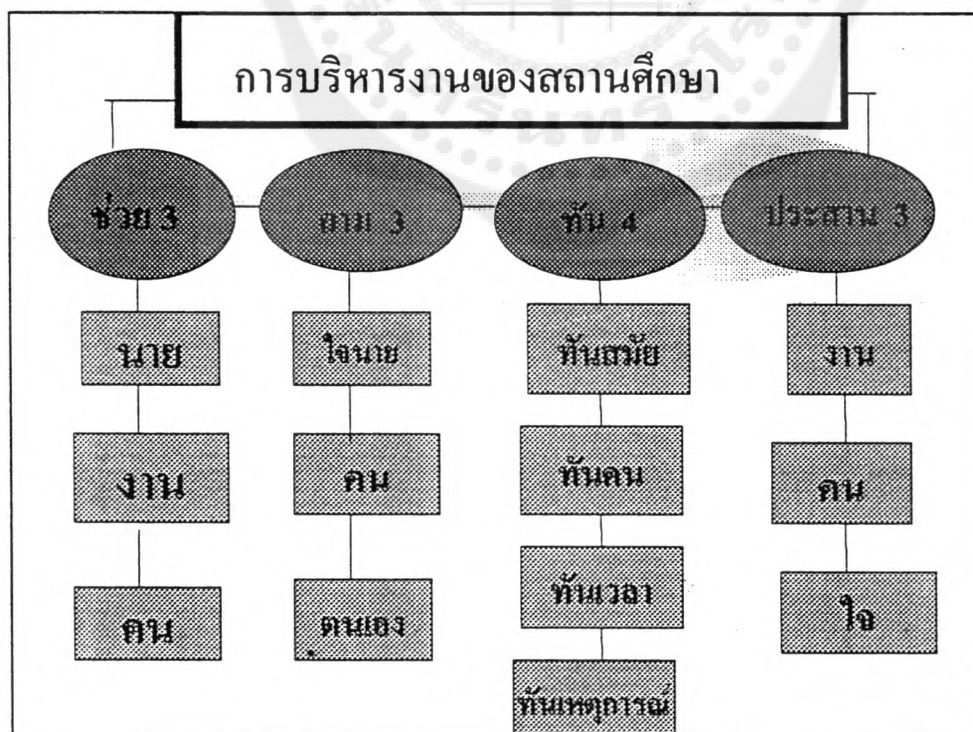
- สุจริตซื่อตรง มีคุณธรรม
- มีวิสัยทัศน์
- เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- มีความคิดเป็นสากล
- เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- มุ่งผลสัมฤทธิ์

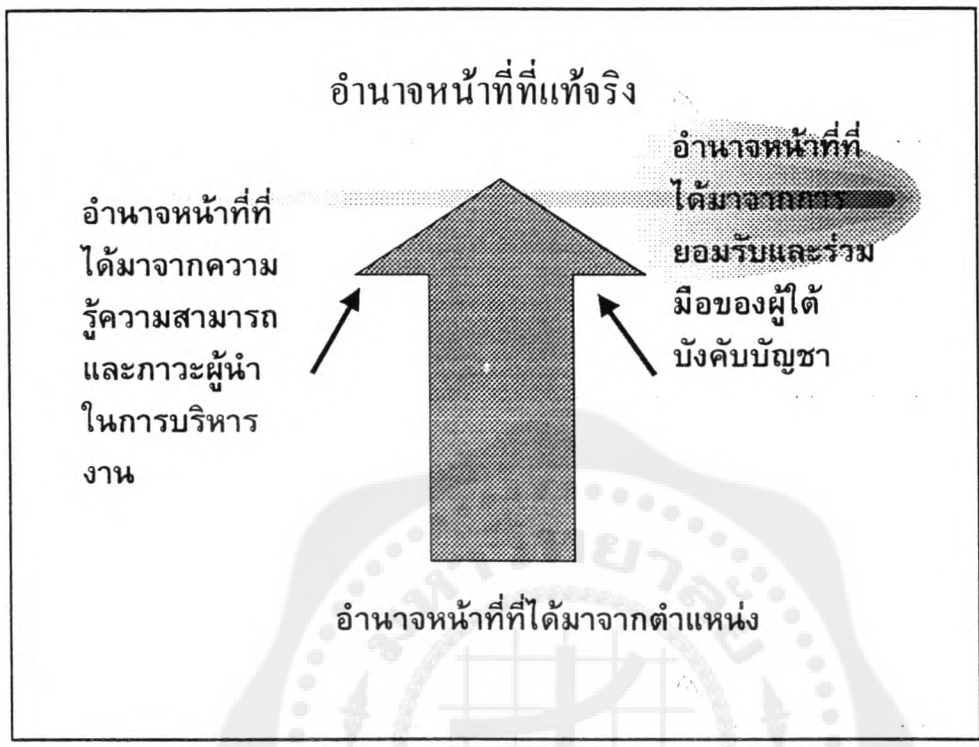
คุณลักษณะของผู้รุ่นใหม่

- นำตนชิดกับพระมदनการเปลี่ยนแปลง
- เป็นที่เคารพ-ยอมรับ
- บุคลิกดี
- เป็นต้นแบบที่ดี
- รอบรู้เทคโนโลยี
- กล้าแสดงทัศนะ/จุดยืน

คุณลักษณะของผู้นำรุ่นใหม่

- มีความจงรักภักดี
- รักและภาคภูมิใจในความเป็นไทย
- เป็นสมาชิกทีมที่ดี / สร้างทีมได้
- ฉลาดรู้ทางอารมณ์
- ยืดหยุ่นอย่างมีจุดยืน





สวัสดิ

**ผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา**



โดย

ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์

คณบดี วิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาท
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติใหม่
ของการปฏิรูปการศึกษา**

ศ. ดร. ประชญา เวสารัชช

มิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

1. เน้นผู้เรียน
2. กระจายอำนาจ
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจาก
ทุกฝ่าย

4. มาตรฐานการศึกษาและการ
ประกันคุณภาพ
5. มาตรฐานวิชาชีพครู

การบริหารแนวใหม่

1. มีเป้าหมายผลงาน
2. เน้นประโยชน์ผู้รับ
บริการ

3. ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
4. ธรรมภิบาล (เปิดเผยโปร่งใส
ส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับผิดชอบ
ซื่อสัตย์ ฯลฯ)
5. แผนกลยุทธ์

เป้าหมายการศึกษา

1. มีความรู้
2. มีสุขภาพกายและใจ
3. มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการ
ดำรงชีวิต
4. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

**บทบาทและภาระผู้บริหาร
สถานศึกษา**

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด
การจัดการ การเผชิญสถาน
การณ์ การประยุกต์ความรู้
3. จัดกิจกรรมให้เรียนรู้จาก
ประสบการณ์จริง
4. จัดการเรียนการสอนที่ผสม
ผสานความรู้และคุณธรรม
5. ส่งเสริมผู้สอนให้จัด
บรรยากาศการเรียนรู้

6. จัดการเรียนรู้ทุกเวลาทุก
สถานที่
7. ประเมินผู้เรียนจาก
พัฒนาการ
8. ใช้วิธีการหลากหลายในการ
จัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ

9. จัดหลักสูตรสถานศึกษา
10. ร่วมจัดกระบวนการเรียนรู้
ภายในชุมชน
11. พัฒนากระบวนการเรียน
การสอนที่มีประสิทธิภาพ

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1. ทักษะ**
- 2. คุณภาพ**
- 3. มาตรฐานการเรียนรู้และหลัก
สูตร**

- 4. กิจกรรมการเรียนการสอน**
- 5. สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา**
- 6. การสนับสนุนจากชุมชนและ
ผู้ปกครอง**
- 7. การระดมทรัพยากร**

วิธีการ

- 1. ทำแผนยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์)**
- 2. สร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**
- 3. กำหนดมาตรฐานผลผลิต**

- 4. สร้างเครือข่ายพันธมิตร**
- 5. พัฒนาและให้กำลังใจครู**
- 6. เข้าใกล้ชีวิตชุมชน**

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

1. เข้าใจกระบวนการปฏิรูปการ
ศึกษา
2. เข้าใจกระแสการเปลี่ยนแปลง
3. เป็นผู้นำที่ฟังได้

4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีคุณธรรม
6. มีสุนทรียศิลป์
7. เป็นนักบริหารที่มีคุณภาพ
8. มีทักษะทางภาษาและ
คอมพิวเตอร์

