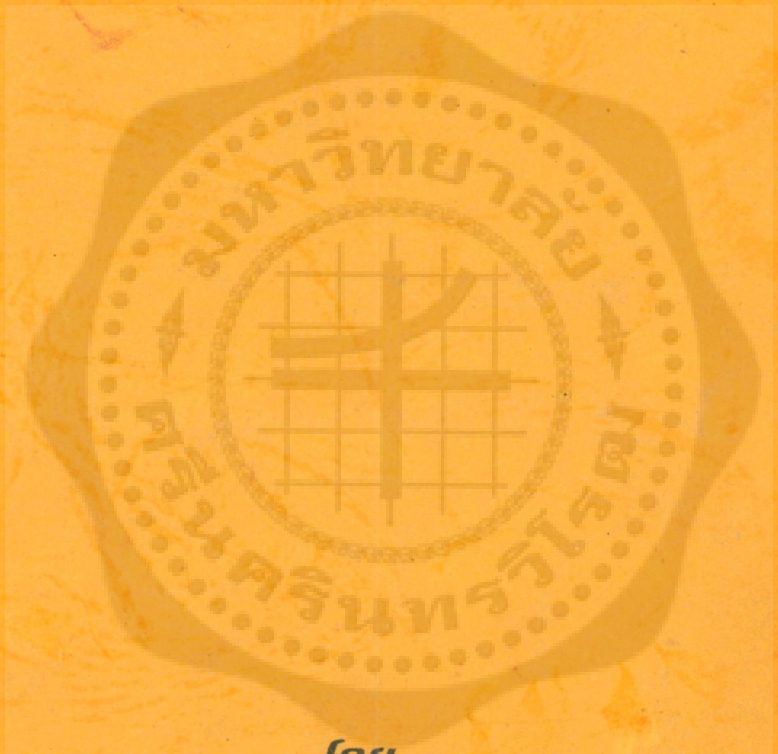
หลักสูตรและชุดฝึกอบรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา



โดย

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

370.76
ห323

ได้รับทุนสนับสนุนจาก
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2546

370.76
ห323

หลักสูตรและชุดฝึกอบรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

13 พ.ค. 2547

โดย

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ได้รับทุนสนับสนุนจาก
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2546

คณะผู้วิจัย

1. **ดร.พรรณี บุญประกอบ** ***หัวหน้าโครงการวิจัย***

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. **ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล** ***ผู้ร่วมวิจัย***

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. **รศ.ดร.ดุษฎี โยเหลา** ***ผู้ร่วมวิจัย***

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4. **ผศ.ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร** ***ผู้ร่วมวิจัย***

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5. **อาจารย์ทัศนา ทองภักดี** ***ผู้ร่วมวิจัย***

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6. **อาจารย์วันทนา เมืองจันทร์** ***ผู้ร่วมวิจัย***

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

หลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาฉบับนี้เป็นผลงานจากโครงการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา" ซึ่งได้ผ่านการทดลองใช้มาแล้วกับผู้บริหารสถานศึกษา รุ่นที่ 1 เมื่อวันที่ 1 - 5 กันยายน 2546 ณ โรงแรมบางกอก กอล์ฟ สปา รีสอร์ต จังหวัดปทุมธานี จากผลการทดลองใช้หลักสูตรดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมสาระบางประการ เพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในท้ายที่สุดนี้ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณทุกๆท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เอกสารฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอขอบพระคุณสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มกราคม 2547

คำชี้แจง

หลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาฉบับนี้ เป็นหลักสูตรและชุดฝึกอบรมในฉบับเดียวกัน เพื่อให้ผู้ใช้หลักสูตรสามารถศึกษาเพื่อให้เข้าใจในตัวหลักสูตรและวิธีการใช้หลักสูตรได้ในขณะเดียวกัน นอกจากนี้เอกสารที่จำเป็นสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ผู้วิจัยได้จัดรวมเล่มไว้ต่างหากเป็นเอกสารสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถฝึกและร่วมกิจกรรมได้โดยสะดวกและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หลักสูตรและชุดฝึกอบรมฉบับนี้ ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล
2. ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร
3. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
4. โครงสร้างหลักสูตร
5. รายละเอียดของหลักสูตรและชุดฝึกอบรม
6. การเตรียมตัวของวิทยากร
7. การติดตามผล

<u>ชุดฝึกอบรม ประกอบด้วย 5 โมดุล คือ</u>

โมดุล 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย

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

โมดุล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย

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

โมดุล 3 การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย

3.1 การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.2 การคิดอย่างเป็นระบบ

โมดุล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.1 การเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล

4.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี

4.3 การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

โมดุล 5 การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

5.1 การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

<u>รายละเอียดของแต่ละโมดุล</u>

แต่ละโมดุลจะประกอบด้วยส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นเนื้อหาสาระสำหรับวิทยากรที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งจะมีรายละเอียด ได้แก่ เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ระยะเวลาที่ใช้ เนื้อหาของการฝึกอบรม กิจกรรมสำหรับผู้สอน รายละเอียดสำหรับผู้สอน สื่อการสอน และการประเมินผล

ส่วนที่ 2 เป็นสื่อที่ใช้นำเสนอ (power point) สำหรับวิทยากรประจำโมดุล

ส่วนที่ 3 เป็นเอกสารประกอบ ซึ่งแต่ละโมดุลจะมีความแตกต่างกัน ได้แก่ บทความทางวิชาการ แบบประเมินตนเอง บทสรุปคำบรรยาย เป็นต้น

ส่วนที่ 4 เป็นภาพตัวอย่างผลงาน หรือตัวอย่างการทำกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้วิทยากรได้เห็นตัวอย่างที่วิทยากรได้ลงมือปฏิบัติมาแล้ว

ในส่วนสุดท้ายของหลักสูตรและชุดฝึกอบรมเล่มนี้ ยังได้เพิ่มเติมสื่อที่ใช้นำเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ที่มาบรรยายพิเศษให้ผู้เข้ารับการอบรมในช่วงที่มีการทดลองใช้หลักสูตร คือ นายบัณฑิต ศรีพุทธางกูร ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในหัวข้อผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และ ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช์ อดีตประธานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา ในหัวข้อ ผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

สารบัญ

หน้า

คำนำ

คำชี้แจง

หลักการและเหตุผล..... 1

ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร..... 2

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร..... 6

โครงสร้างของหลักสูตร..... 7

โมดุลที่ 1-5..... 9

โมดุลที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 11

1.1 การเป็นผู้นำตัวอย่าง..... 12

1.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิด..... 13

1.3 การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์..... 60

1.4 การพัฒนาคุณธรรม..... 92

โมดุลที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ..... 107

2.1 การสร้างแรงจูงใจภายใน..... 108

2.2 การสร้างเจตคติทางบวก..... 108

2.3 การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต..... 119

2.4 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม..... 135

โมดุลที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา..... 148

3.1 การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์..... 149

3.2 การคิดอย่างเป็นระบบ..... 149

โมดุลที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... 163

4.1 การเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล..... 164

4.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี..... 164

4.3 การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน..... 177

โมดุลที่ 5 การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้..... 194

5.1 การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง..... 194

เอกสารเพิ่มเติม..... 215

หลักการและเหตุผล

หลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา เป็นหลักสูตรเฉพาะที่พัฒนาขึ้นมาบนพื้นฐานความจำเป็นของความต้องการที่จะให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำและรับผิดชอบการจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จะต้องบริหารจัดการ และดำเนินการในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งแนวคิดพื้นฐานหรือปรัชญาของการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมฉบับนี้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณลักษณะและศักยภาพภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นฐานรากอันสำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี และได้ใช้แนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass.1985.) ซึ่งจากงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร (Jung, Sosick & Bass. 1995 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545 : 38)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเป้าหมายสำคัญของหลักสูตรนี้จะเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภาระกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียนหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่จะกระทำโดยผ่านกระบวนการ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ถึง 3 รูปแบบ ซึ่งได้แก่ (1) การศึกษาในระบบโรงเรียน (2) การศึกษานอกระบบโรงเรียน และ (3) การศึกษาตามอัธยาศัย โดยมุ่งเน้นภารกิจหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรม และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ด้วยการพัฒนาทั้งระบบ ได้แก่ **การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยการผลิต การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน** นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการ**ประกันคุณภาพภายใน**ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้เป็นหลักประกันว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์จรรโลงสังคมให้มีความสงบ และมีสันติสุข ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับอำนาจตามกฎหมาย ในการมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ อีกทั้งจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของโลกในยุคข้อมูลข่าวสาร และจะต้องเป็นผู้นำครู บุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้เรียน ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนให้เข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสำเร็จได้ก็ด้วยความเอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้พร้อม ๆ กับการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจให้กับครูผู้สอน ทั้งนี้เพราะการมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียนได้ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือทำ แนะนำครูผู้สอน โดยการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียน

การสอนด้วยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายคุณภาพของผู้เรียน กำหนดมาตรฐานคุณภาพ มีการวางแผนบริหารจัดการให้มีการกำหนดระบบงาน สร้างกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการปรึกษาหารือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นพ้องต้องกัน แล้วจึงมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน ขณะเดียวกันก็ร่วมกันคิดกลวิธีหรือกลยุทธ์เพื่อหาทางพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่น จากผู้นำชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูผู้สอน และดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดระบบการประเมินผลอย่างครบวงจร พร้อมทั้งวางแผนการกำกับติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้การปฏิรูปการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็ย่อมจะสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้เริ่มและเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพเช่นนี้ได้ ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาครู และผู้เรียน ให้ได้พัฒนาไปตามศักยภาพอย่างมีคุณภาพ ด้วยการเป็นผู้วางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา และบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บังเกิดผลสูงสุดแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีบทบาทใน **การนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผล**การจัดการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพอีกด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่ตระหนักในความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและละเลยไม่สนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะไม่บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

นอกจากนี้ การปฏิรูปการศึกษายังเน้นในเรื่องของ**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการกำหนดภารกิจของสถานศึกษา บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจและดึงความร่วมมือจากทุกฝ่าย ส่งเสริมจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคงโดยฝึกอุดมคติและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหานานัปการที่จะต้องเผชิญ และต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จ ดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง มีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบมีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับ พร้อม ๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และลึกซึ้งตลอดจนมีความรู้ความสามารถที่จะก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของชุมชน ของสังคม และของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพเพื่อสร้างสรรค์ศรัทธา ความเชื่อมั่นใน

ตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคน นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะมีบทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาหลักสูตรในงานวิจัยนี้ ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบส (Bass) เป็นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานละผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นคงของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. **การสร้างแรงบันดาลใจ** (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. **การกระตุ้นทางปัญญา** (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ตามให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถ

1. เป็นผู้นำตัวอย่างที่ตระหนักถึงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และคุณธรรม

2. เป็นผู้นำที่สร้างแรงจูงใจภายในตน มีเจตคติที่ดี และมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

3. เป็นผู้นำที่สร้างการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และคิดอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง

4. เป็นผู้นำที่คำนึงถึงคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคล สื่อสารได้ดี และเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

5. เป็นผู้นำที่ประยุกต์ใช้ความรู้กับงานในโรงเรียนของตนพร้อมทั้งติดตามผลการเปลี่ยนแปลงได้

โครงสร้างของหลักสูตร

หลักสูตรและชุดฝึกอบรมนี้จะนำเสนอเป็น 5 โมดุลใหญ่ โดยแต่ละโมดุลจะมีโมดุลย่อยๆตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และใช้ระยะเวลาแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

โมดุลที่	ชื่อโมดุลใหญ่	ชื่อโมดุลย่อย	ระยะเวลาที่ใช้
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	1 ½ ชั่วโมง
		1.1 การเป็นผู้นำตัวอย่าง	1 ½ ชั่วโมง
		1.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1 ½ ชั่วโมง
		1.3 การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์	4 ชั่วโมง
		1.4 การพัฒนาคุณธรรม	3 ½ ชั่วโมง
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	2.1 การสร้างแรงจูงใจภายใน	2 ชั่วโมง
		2.2 การสร้างเจตคติทางบวก	1 ½ ชั่วโมง
		2.3 การไตร่ตรองประสบ-การณ์ชีวิต	1 ½ ชั่วโมง
		2.4 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	1 ½ ชั่วโมง
3	การกระตุ้นทางปัญญา	3.1 การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2 ชั่วโมง
		3.2 การคิดอย่างเป็นระบบ	2 ชั่วโมง
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.1 การเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล	2 ชั่วโมง
		4.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี	1 ½ ชั่วโมง
		4.3 การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน	3 ½ ชั่วโมง
5	การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง	3 ½ ชั่วโมง

รายละเอียดของหลักสูตรและชุดฝึกอบรม

หลักสูตรและชุดฝึกอบรมทั้ง 5 โมดุล จะมีรายละเอียดเขียนในลักษณะของคู่มือสำหรับวิทยากรในการดำเนินกิจกรรมโดยมีสื่อที่ใช้ในการนำเสนอ (power point) บันทึกอยู่ในแผ่นดิสก์ / แผ่นซีดี และพิมพ์เป็นเอกสารประกอบการบรรยาย มีเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้องซึ่งจะช่วยให้วิทยากรทำความเข้าใจกับเนื้อหาบางประการ รวมทั้งมีสื่อประกอบอื่นๆที่ใช้ในการประกอบการทำกิจกรรม นอกจากนี้ยังมีสื่อวีดีทัศน์/แผ่นซีดี จำนวน 12 เรื่อง ซึ่งได้จากการบันทึกวีดีทัศน์ในการทดลองใช้หลักสูตร และได้ทำการตัดต่อเพื่อให้กระชับ ซึ่งจะมีรายละเอียดในการดำเนินการจัดกิจกรรมทุกเรื่องอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับผู้ที่จะทำหน้าที่วิทยากร

การเตรียมตัวของวิทยากร

วิทยากรควรศึกษาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมโดยละเอียดด้วยการอ่านตลอดทั้งเล่ม และศึกษาสื่อการนำเสนอ (power point) ประจำแต่ละโมดุล เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินกิจกรรม วิทยากรที่จะบรรยายในหัวข้อใดอาจศึกษาเพิ่มเติมจากวีดีทัศน์ / แผ่นซีดีที่ได้จัดเตรียมไว้ให้กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้นวิทยากรสามารถดัดแปลงตามความเหมาะสมของผู้เข้ารับการอบรม และอาจใช้สื่ออื่นๆที่นอกเหนือจากนี้ในการฝึกอบรมได้

การติดตามผล

เพื่อให้การฝึกอบรมได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ วิทยากรควรใช้เทคนิคในการติดตามผล เช่น การกระตุ้นให้สร้างเครือข่ายโรงเรียนเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน หรือให้มีการขยายไปสู่โรงเรียนที่ใกล้เคียงหรือที่มีความสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ควรมีการส่งข่าวสารเป็นสื่อสารสัมพันธ์ในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้บริหาร ได้รับทราบแบบอย่างที่ประสบความสำเร็จของเพื่อนผู้บริหาร เป็นการขยายประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมให้กว้างขวางขึ้น

โมดุลที่ 1-5

โมดุลที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

- กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อการละลายพฤติกรรม

1.1 การเป็นผู้นำตัวอย่าง

1.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิด

1.3 การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์

1.4 การพัฒนาคุณธรรม

โมดุลที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

เวลาที่ใช้ : 1 ชั่วโมง 30 นาที

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : การเปิดการสัมมนา การถามความคาดหวัง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการบรรยาย

รายละเอียดสำหรับผู้สอน :

เปิดการสัมมนา ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมมนา แนะนำคณะวิทยากรและผู้ช่วยวิทยากร และแนะนำสถานที่

ถามความคาดหวังอย่างเป็นทางการ โดยผู้สอนบอกประโยชน์ของการแบ่งปันความคาดหวังซึ่งกันและกัน และการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา จากนั้นให้ทุกคนบอกความคาดหวังของตนเอง รวมทั้งความคาดหวังของคณะวิทยากรด้วย และหากความคาดหวังใดไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ให้ชี้แจงและให้คำแนะนำว่าเขาจะได้รับสิ่งที่เขาคาดหวังได้จากที่ใดบ้าง จากนั้นสรุปความคาดหวังประกอบกับแนวคิดแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้สอนจะนำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อละลายพฤติกรรม ทำความรู้จักกัน และทำกิจกรรมการเห็นคุณค่าในตนเอง ก่อนการเข้าหลักสูตรสัมมนา

<u>กิจกรรมทำความรู้จักกัน</u> : เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้รู้จักกันมากขึ้น และพัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นด้วย

เริ่มจากการใช้เกมที่ทำให้ผู้เข้าสัมมนารู้จักกันมากขึ้น และพัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานวิทยากรจะเลือกใช้เกมอะไรก็ได้ เพื่อนำเข้าสู่การสรุปเรื่อง ประโยชน์และวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยระหว่างทำกิจกรรมควรมีการสังเกตพฤติกรรมและเมื่อเสร็จกิจกรรมแล้วผู้สอนสรุปประโยชน์เรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น ให้รู้จักทักทายปราศรัยกับคน ทั่วไป ใช้คำพูดอ่อนหวาน รู้จักยิ้ม หัวเราะ มีน้ำใจช่วยเหลือแก่บุคคลทั่วไป รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น

สื่อการสอน : แผ่นใส และเอกสารประกอบ

1.1 การเป็นผู้นำตัวอย่าง

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม : หลังจากการฝึกอบรมโมดุลนี้แล้ว ผู้รับการอบรมสามารถ

1. อธิบายความหมาย และความสำคัญของผู้นำได้อย่างถูกต้อง
2. บอกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีหรือผู้นำในอุดมคติได้

ระยะเวลาที่ใช้ : 1 ชั่วโมง 30 นาที

เนื้อหาการฝึกอบรม :

1. ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ
2. ความสำคัญของผู้นำ
3. คุณลักษณะของผู้นำที่ดีหรือผู้นำในอุดมคติ

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : บรรยาย ตั้งคำถาม การพิจารณาไตร่ตรอง การอภิปราย

รายละเอียดสำหรับผู้สอน :

1. ผู้สอน เกริ่นนำเนื้อหาเรื่องผู้นำ ความหมาย ความสำคัญและการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมเกี่ยวกับผู้นำตั้งแต่ในอดีต จนถึงปัจจุบันในองค์การต่างๆ

2. ผู้สอนตั้งคำถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำในอุดมคติหรือผู้นำตัวอย่าง โดยให้นึกย้อนไปในประสบการณ์ในอดีต และเลือกบุคคลที่ตนเองศรัทธาหรือชื่นชอบในการเป็นผู้นำของเขามา 1 คน และบอกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมผู้นำของบุคคลนั้น

3. ให้ผู้รับการอบรมนำเสนอคำตอบของตนเองในกลุ่มใหญ่ และหลังจากนั้นให้ผู้รับการอบรมแสดงความคิดเห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ผู้สอนสรุปเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำในอุดมคติ หรือผู้นำตัวอย่าง จากคำตอบของแต่ละบุคคล

4. ผู้สอนสรุปความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ ความสำคัญของผู้นำ และความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการศึกษา และยกตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้สอนสรุป และให้แนวคิดในเรื่องสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน สภาพปัจจุบันของสังคมไทย เช่น สภาพปัญหาเศรษฐกิจและสังคม สภาพองค์การต่างๆที่มีความต้องการบุคคลที่มีภาวะผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำในปัจจุบัน

สื่อการสอน :

1. แผ่นใส และเอกสารประกอบ
2. ใบงาน

การประเมินผล :

1. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมการทำกิจกรรมและการอภิปราย

1.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิด

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม :

หลังจากการฝึกอบรมโมดุลนี้แล้วผู้รับการอบรมสามารถอธิบายความสำคัญ ลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญ และองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง

ระยะเวลาที่ใช้ : 1 ชั่วโมง 30 นาที

เนื้อหาการฝึกอบรม :

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบ
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : การบรรยาย การทำกิจกรรมประกอบการบรรยาย การตั้งคำถาม การอภิปราย การดูวิดีโอเทป

รายละเอียดสำหรับผู้สอน :

1. ผู้สอนเกริ่นนำ และทำกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้รับการอบรม
2. ผู้สอนทบทวนความหมายของผู้นำ และความสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน โดยใช้สไลค์ประกอบการบรรยาย
3. บรรยายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องเกี่ยวกับความสำคัญ คุณสมบัติทั่วไป คุณลักษณะที่สำคัญ และองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้แผ่นใสทั้งเนื้อหาแนวคิด ทฤษฎี และภาพต่างๆ รวมถึงกิจกรรมให้ผู้รับการอบรมทำร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจความสำคัญ และมีความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ตามทฤษฎี
4. ผู้สอนอาจจะยกตัวอย่างวิดีโอเทปแนะนำหรือเชิญ ผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาตัวอย่างที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคนไทย

สื่อการสอน :

1. แผ่นใส และเอกสารประกอบ

การประเมินผล :

1. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมการทำกิจกรรมและการอภิปราย

บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดย

ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

E–mail : rattigorn.c@ku.ac.th

สไลด์ประกอบการบรรยาย

บทบาทและความสำคัญของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดย

ผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ ม.เกษตรศาสตร์

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

1

"...ถ้าเราไม่มีความสุข ถ้าเราไม่มีสันติสุข เราก็จะไม่สามารถแบ่งปันสันติสุข และความสุขกับผู้อื่น แม้กระทั่งผู้ที่เรารักและผู้ที่อยู่ร่วมชายคาเดียวกับเรา

...แต่ถ้าเรามีสันติสุข ถ้าเรามีความสุข เราสามารถยิ้ม และเบิกบานเหมือนกับดอกไม้ ทุกคนที่อยู่ในครอบครัวของเรา รวมทั้งคนในสังคมทั้งหมด ก็จะได้รับประโยชน์จากสันติสุขของเรา..." (ติช นัท ฮันห์)

2

มนุษยสัมพันธ์

1. รู้จักทักทายปราศัยกับคนทั่วไป
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 ตถาคตจะไม่กล่าววาจานั้น

◉ วาจาใดที่ไม่เป็นจริง ไม่เป็นประโยชน์ แต่คนชอบ ตถาคตจะไม่กล่าววาจานั้น

◉ วาจาใดที่จริง ไม่เป็นประโยชน์ ไม่มีใครชอบ ตถาคตจะไม่กล่าววาจานั้น

◉ วาจาใดที่จริง ไม่เป็นประโยชน์ แต่คนชอบ ตถาคตจะไม่กล่าววาจานั้น

◉ วาจาใดที่จริง เป็นประโยชน์ แต่คนไม่ชอบ ตถาคตจะเลือกกาลเวลาที่จะกล่าววาจานั้น

◉ วาจาใดที่จริง เป็นประโยชน์ และมีคนชอบ ตถาคตจะเลือกกาลเวลา ที่จะกล่าววาจานั้น

4

ให้ความสนใจผู้อื่น..

Social Skill

David E. (1987)

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

5

เมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่คนทั่วไป

พรหมวิหาร 4

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

6

การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

EMPATHY

การสร้าง Empathy

- จากการสังเกตผู้อื่นและสถานการณ์
- จากการจินตนาการว่าตนอยู่ในสภาพการณ์ของผู้อื่น
- จากการสวมบทบาทต่าง ๆ
- จากการฟัง

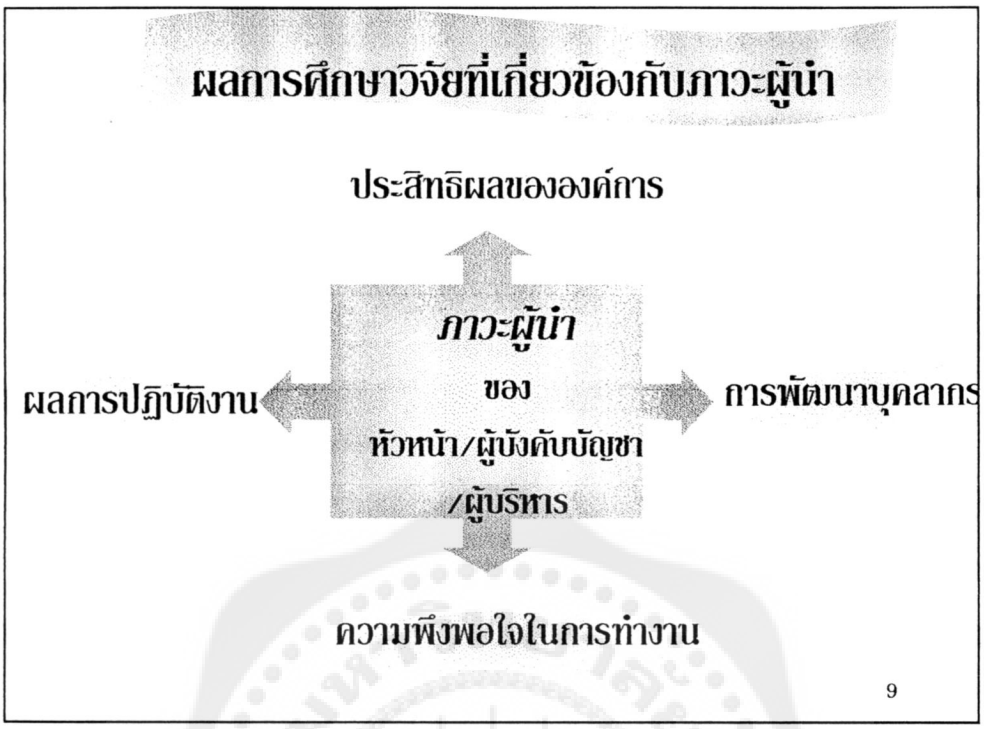
7

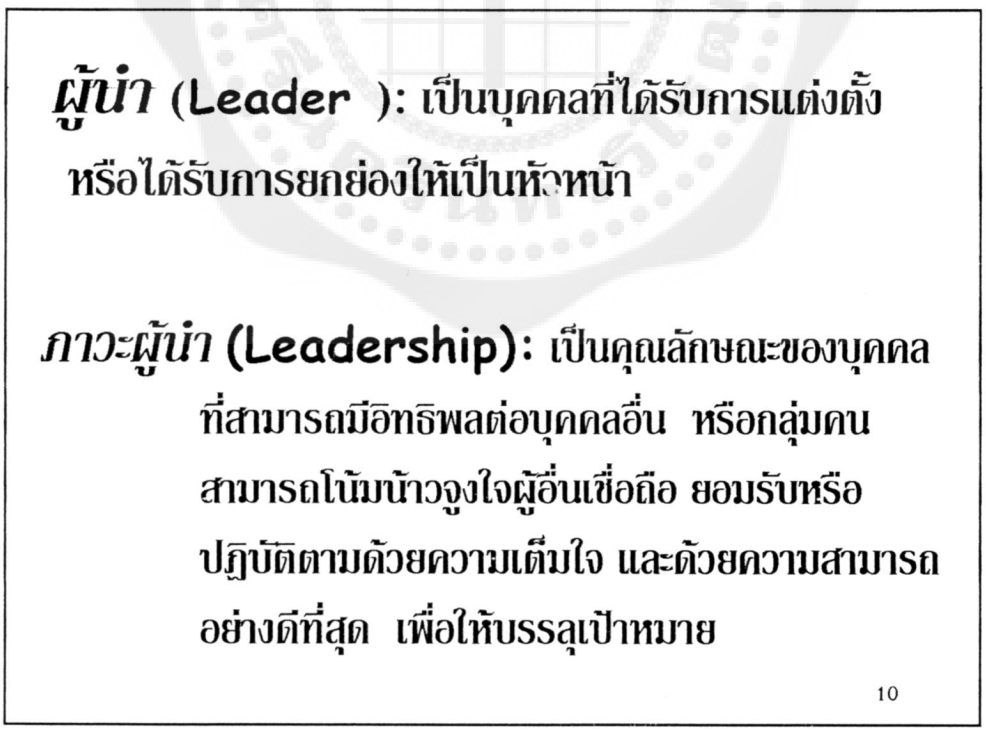
ความสำคัญของผู้นำ

- บุคคลที่มีความสำคัญในทุก ๆ ระดับของสังคม คือ บุคคลที่เป็นผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด สวัสดิภาพของสังคมและประเทศชาติ (พระธรรมปิฎก)

- ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เรียกได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญของการคงอยู่ขององค์การและสังคม (Paulus และคณะ, 1996 : 298)

8


ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
ประสิทธิผลขององค์การ
ภาวะผู้นำ
ของ
หัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา
/ผู้บริหาร
ผลการปฏิบัติงาน
การพัฒนาบุคลากร
ความพึงพอใจในการทำงาน
9


ผู้นำ (Leader): เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง
หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า
ภาวะผู้นำ (Leadership): เป็นคุณลักษณะของบุคคล
ที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มคน
สามารถโน้มน้าวจูงใจผู้อื่นเชื่อถือ ยอมรับหรือ
ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และด้วยความสามารถ
อย่างดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
10

ผู้นำตัวอย่าง/ผู้นำในดวงใจ

1. ให้นึกย้อนกลับไปในประสบการณ์ในอดีต และค้นหา *บุคคลที่เป็นผู้นำตัวอย่าง*สำหรับตนเอง บุคคลผู้นั้นจะเป็นใครก็ได้ เช่น พ่อ แม่ ครู อาจารย์ ญาติพี่น้อง รุ่นพี่ เพื่อน หรือบุคคลอื่นๆ.....

11

2. บุคคลผู้นี้ก่อให้เกิดอะไรขึ้นในตัวเรา

.....

.....

.....

.....

12

3. ให้บอกถึงคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของบุคคลนี้ว่ามีอะไรบ้าง

เช่น เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม กล้าหาญ มีวิสัยทัศน์ ฯลฯ

.....

.....

.....

13

การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่

"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง"Transformational Leadership

เป็นภาวะผู้นำที่มีการยืนยันว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ยุคปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงเร็วมีการแข่งขันและมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นมากมาย

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. เชื่อมั่นและมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน
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

จูงใจผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ และสังคม เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า

18

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้

ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก

19

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

เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

20

จากการศึกษางานวิจัย และการฝึกอบรมในผู้นำทุกระดับ ทั้งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือล้นทั้งในสถาบันการศึกษา องค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล องค์การที่ไม่หวังผลกำไรในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบปล่อยตามสบาย

(Bass, 1998)

21

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

22

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ศึกษาเรื่อง " ปัจจัยด้านเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอในในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์การธุรกิจ" ผลการวิจัยพบว่า *บุคลิกภาพ* (แบบหวั่นไหว แบบแสดงออก และแบบมีสติ) ส่งผลทางตรงต่อ*ภาวะผู้นำ* *เชาวน์อารมณ์* ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง *ภาวะผู้นำ*ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุด บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวส่งผลทางลบโดยตรงต่อ*ผลการปฏิบัติงาน* และส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่งผ่านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

23

บัณฑิต แท่นพิทักษ์(2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครูสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

24

คอช(1991) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถทำนายการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนาย ความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

25

การเห็นคุณค่าในตนเอง

การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self Esteem) คืออะไร

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

26

Self Esteem มีความสำคัญต่อเราอย่างไร ?

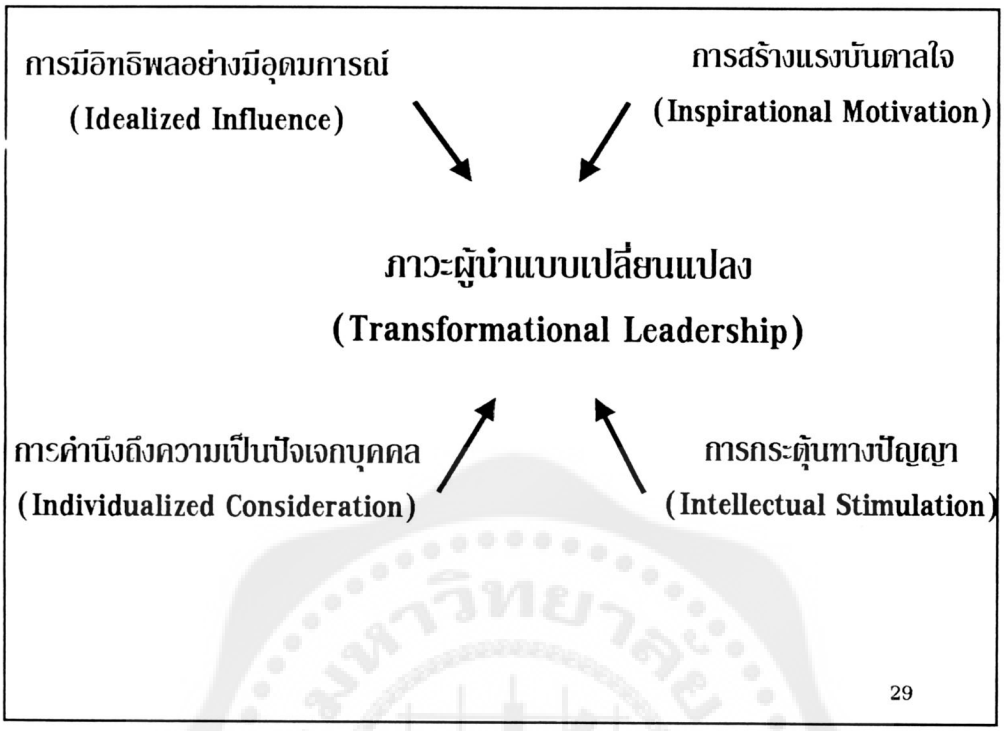
- สะท้อนภาพพจน์ของตัวเราในสิ่งที่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย
- ทำให้เราแสดงพฤติกรรมทางบวกหรือทางลบ
- มีผลต่ออารมณ์ของตัวเรา
- มีผลต่อสัมพันธภาพของเรากับผู้อื่น

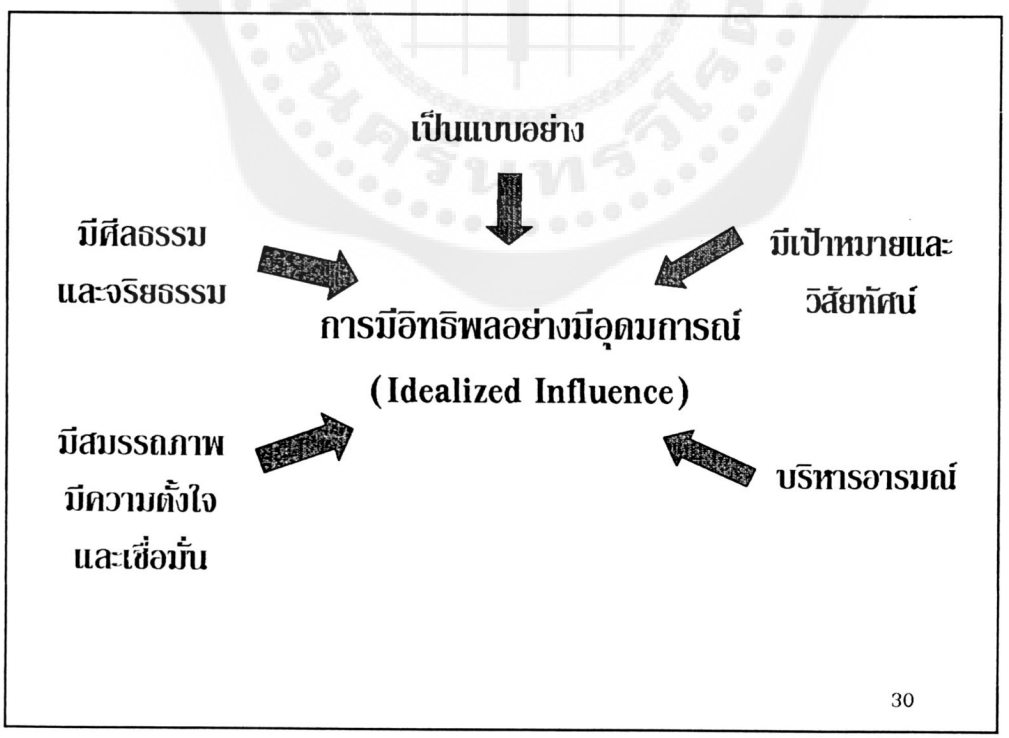
27

แนวทางการสร้าง Self Esteem

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

28

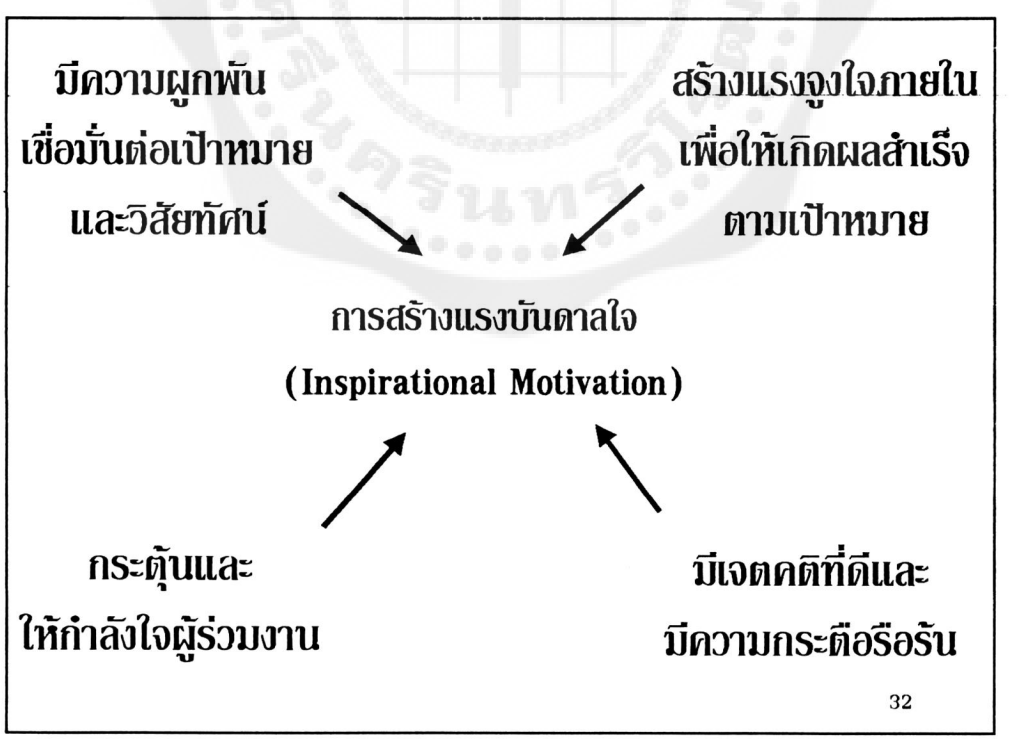

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
(Idealized Influence)
การสร้างแรงบันดาลใจ
(Inspirational Motivation)
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
(Transformational Leadership)
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
(Individualized Consideration)
การกระตุ้นทางปัญญา
(Intellectual Stimulation)
29


เป็นแบบอย่าง
มีศีลธรรม
และจริยธรรม
มีเป้าหมายและ
วิสัยทัศน์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
(Idealized Influence)
มีสมรรถภาพ
มีความตั้งใจ
และเชื่อมั่น
บริหารอารมณ์
30

คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

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

31

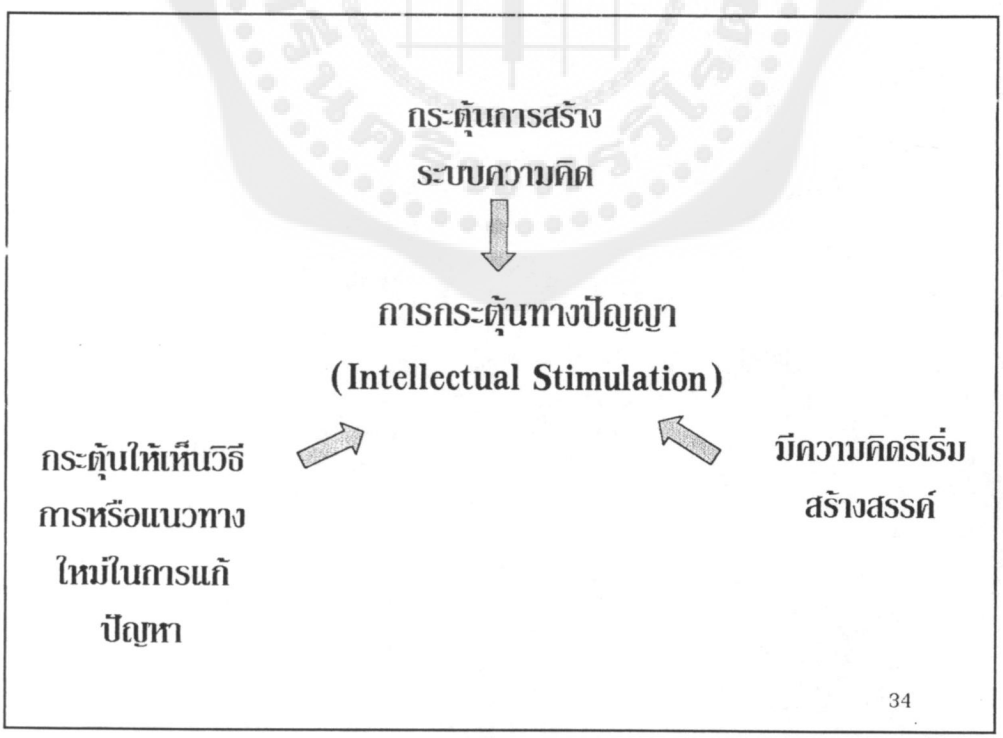


32

คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

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

33



34

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 และเพิ่มพลังจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
6. สอนผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของผู้อื่น

37

เอกสารความรู้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล *

ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤติการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้

เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคมคือ "ผู้นำ" ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดสวัสดิภาพและสันติสุขของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด (พระธรรมปิฎก, 2541 : 2) ตัวอย่างในระดับโลกหรือระดับประเทศเช่นสถานการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์การก่อวินาศกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 ที่ผ่านมา ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้เหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้น่าจะเป็น "ผู้นำ" ของกลุ่มผู้ก่อการร้ายในครั้งนี้ สำหรับผลกระทบที่ตามมานอกจากความสูญเสียทั้งชีวิต ทรัพย์สิน ขวัญกำลังใจและความสงบสุขของประชาชนในประเทศสหรัฐอเมริกาแล้ว ยังมีผลกระทบไปยังประเทศอื่นๆ อีกด้วย นอกจากนั้นการวางแผนที่จะล้างแค้นหรือตอบโต้ผู้ก่อการร้ายกลุ่มนี้ว่าจะมีความรุนแรง มีการลุกลามขยายวงกว้างไปมากน้อยแค่ไหน และจะกระทบต่อสันติสุขของโลกมากน้อยเพียงใด ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยังขึ้นอยู่กับ "ผู้นำ" ของประเทศสหรัฐอเมริกา และผู้นำประเทศต่างๆ ที่จะร่วมสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนการปฏิบัติการตอบโต้ที่จะใช้ความรุนแรงเหล่านั้น จึงเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างมากโดยที่เราอาจจะคาดไม่ถึงทีเดียว

นอกจากในระดับโลกหรือในระดับประเทศแล้ว ในระดับองค์การซึ่งเป็นหน่วยย่อยๆ ในสังคม ก็เป็นที่ยอมรับเช่นกันว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือที่เรียกกันว่าเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผลขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐ ภาคเอกชน เป็นองค์การระดับชาติหรือเป็นองค์การระดับท้องถิ่น ซึ่งความสำคัญของผู้นำและความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย ที่ยืนยันว่าผู้นำหรือภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์การ 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 โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1 ถึง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

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

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยย่อยขององค์การ (Mushinsky. 1997 : 373)

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆอย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่างๆในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl & Fleet. 1992 : 173-187)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muchinsky. 1997 : 374 ; citing Burns. 1978. Leadership.) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีระบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ เฮ้าส์ (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 ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮ้าส์ (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 ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบสจึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ.1978 และแบส (Bass) ในปี ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (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) เบอร์นมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตก

ต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslowัs Need Hierachy 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 และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและ ผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Lendership) ของแบส

ต่อจากทฤษฎีของเบอร์น แบส (Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำ

เพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

แบส (Bass. 1999 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

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

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสในปี ค.ศ.1985 แบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dy-

namic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบสวินจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปเป็นตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้สภาพการที่เป็นการตอบสนอง (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 มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่ายเป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ และทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

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

นอกจากนั้น แบสยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2-7 ; Bass. 1999 : 20) ได้กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีบระสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบส และ อโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก 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 บริษัทเฟียท (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 อุตสาหการ 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)

แบส 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 (Trasformational leadership)** เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม 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 ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้าง

ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ** (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 **การกระตุ้นทางปัญญา** (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

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

ของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass. 1997a : 133)

2. **ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน** (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

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

2.2 **การบริหารแบบวางเฉย** (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status

quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตราฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

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

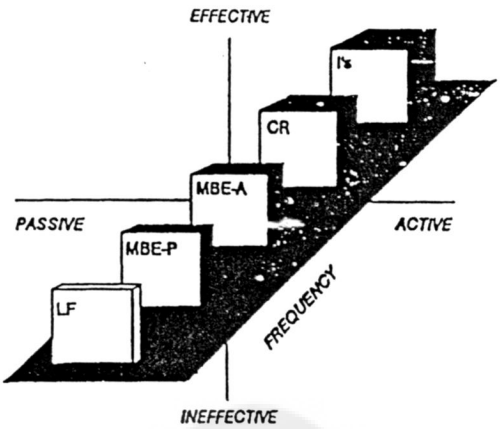
3. **ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย** (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การ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

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 4-6) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (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) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น 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

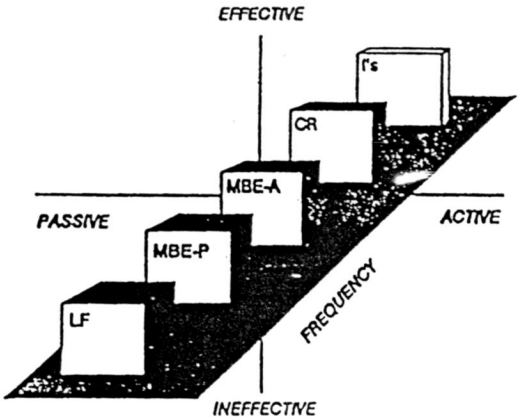
รูปแบบโครงร่าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุด แสดงในภาพประกอบ 1



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

จากภาพประกอบ 1 มิติที่ 3 (ความลึก) ขอบโครงร่างนี้แทนความถี่ (Frequency) ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือกระตือรือร้น(Active) หรือไม่กระตือรือร้น(Passive) ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพ (Effective) เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มีความกระตือรือร้น และความไม่มีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในภาพประกอบ 2 ที่แสดงโครงร่างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรองลงมา (Sub-optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ



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

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่าง ๆที่ศึกษาในองค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร 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 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 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 หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภาระกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการ**มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม**

2) **การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้าน**การสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก**

3) **การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการ**แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์**

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

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาแล้ว พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน่าจะมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันที่จะนำความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำในสังคมไทย เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถ มีศักยภาพ มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะดำเนินงาน หรือบริหารจัดการองค์การในทุกหน่วยของสังคมให้มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลได้ในสภาวะวิกฤต และช่วยให้สังคมไทยสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน มีสันติสุข สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ที่ประเทศเรากำลังเผชิญอยู่ได้ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต อย่างไรก็ตามเนื่องจากยังมีองค์ความรู้ที่สำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้อยู่อีกมาก ทั้งในด้านงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การนำแนวคิดทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของสังคมไทย การทดสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้เขียนมีความสนใจ และได้ศึกษาค้นคว้าวิจัย สร้างและพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับคนไทย คาดว่าจะนำมาเสนอให้กับผู้อ่านในโอกาสต่อไป

บรรณานุกรม

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 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 Transactional-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 Reansformational 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 Leader ship Training* At individual, Group, Organizational and Community Lev els : Final Report to the W.K.Kellogg Foundation. New York : Center for Leadership Studies Binghamton Uni versity.

Hoover, Nuncy and others. (1991, April). "Transformational and Transactional Leadership : An Empirical Test if Theory," *Paper Presented at the An nual Meetion of the American Edu cational Research Association.* Chi cago : 3-7.

Keller, Robert T. (1992, September). "Trans formational Leadership and the Per formance of Reseach and Develop ment Project Groups," *Journal of Management.* 18 (3) : 489.

_____(1995, May-June). "Transformational Leaders Make a Difference," *Research Technology Management.* 38 (3) : 41.

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). "Transac-tional and Transformational Leader-ship : 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 Introductions to Industrial and Organizational Psychology.* 5 th ed. California : Brooks/Cole. p. 355-384.

Podsakoff, Phillp 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," *Joumal 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.

Article

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

* ภาควิชาจิตวิทยา สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ลาดยาว จตุจักร กรุงเทพฯ 10900 e-mail : ch_rattigorn@hotmail.com

หากมองในระดับองค์การ ทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์การ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองหรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคปัญหาต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือมัวแต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง อาจจะนำเราไปสู่ความหายนะ หรือความล้มเหลว หรือการสาบสูญ ล้มละลาย เหมือนสัตว์ยุคโบราณที่เราได้ยินแต่ชื่อและเห็นแต่ซาก เช่น ไดโนเสาร์ หรือองค์การต่างๆที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมาย หรือต้องกลายไปเป็นของต่างชาติ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การในยุคนี้มิใช่ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กๆ น้อยๆ หรือเปลี่ยนแปลงตามแฟชั่น หากแต่พบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบที่ต้องเปลี่ยนสภาพของตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เหมือนสิ่งมีชีวิตบางชนิดเช่น หนอนที่ต้องเปลี่ยนสภาพเป็นผีเสื้อ เหมือนลูกอ๊อดเปลี่ยนสภาพไปเป็นกบ อย่างไรก็ตามวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบเปลี่ยนอย่างรวดเร็วอาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และขึ้นอยู่กับอาการขององค์การนั้นว่ารุนแรงหรืออาการหนักมากหรือน้อยเพียงใด

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

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้ที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลก และยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์การและในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชียมีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮ่องกง สิงคโปร์และในประเทศไทยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆอีกมากมาย

ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมาก คือ ภาวะผู้นำ

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การโดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมได้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิผลขององค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

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 มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
(Individuallized Consideratio : IC)

หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

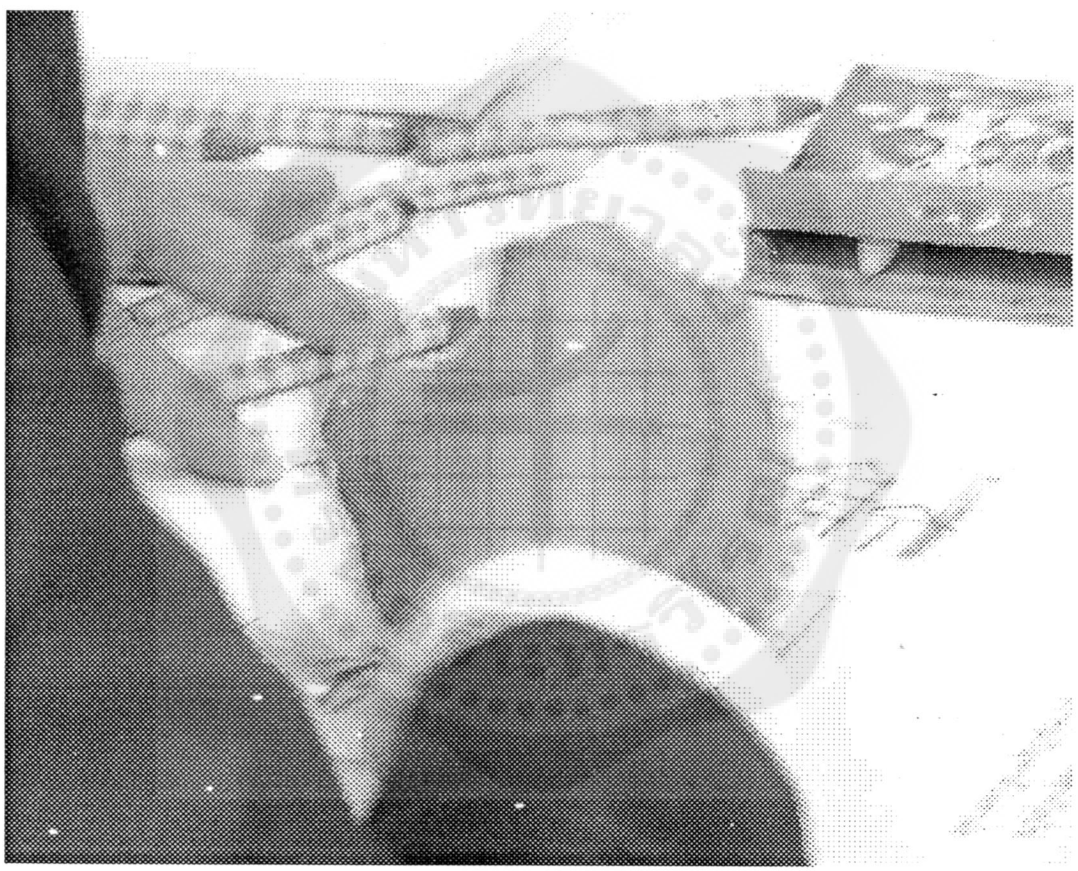
นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆที่ศึกษาในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผล พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่องานและความพึงพอใจต่อผู้นำได้

จากประสบการณ์ของผู้เขียนซึ่งได้ศึกษาติดตาม และนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ทั้งในการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีนี้เชิงเนื้อหาถึงความเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย และภาวะผู้นำที่สังคมไทยต้องการในปัจจุบัน รวมทั้งในการศึกษาวิจัยในองค์การเช่นในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมบางองค์การ การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับผู้นำในประเทศไทย และจากการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยของนิสิตในระดับปริญญาโทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนในองค์การต่างๆ พบว่าแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การโดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมได้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิผลต่อความมีประสิทธิผลขององค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

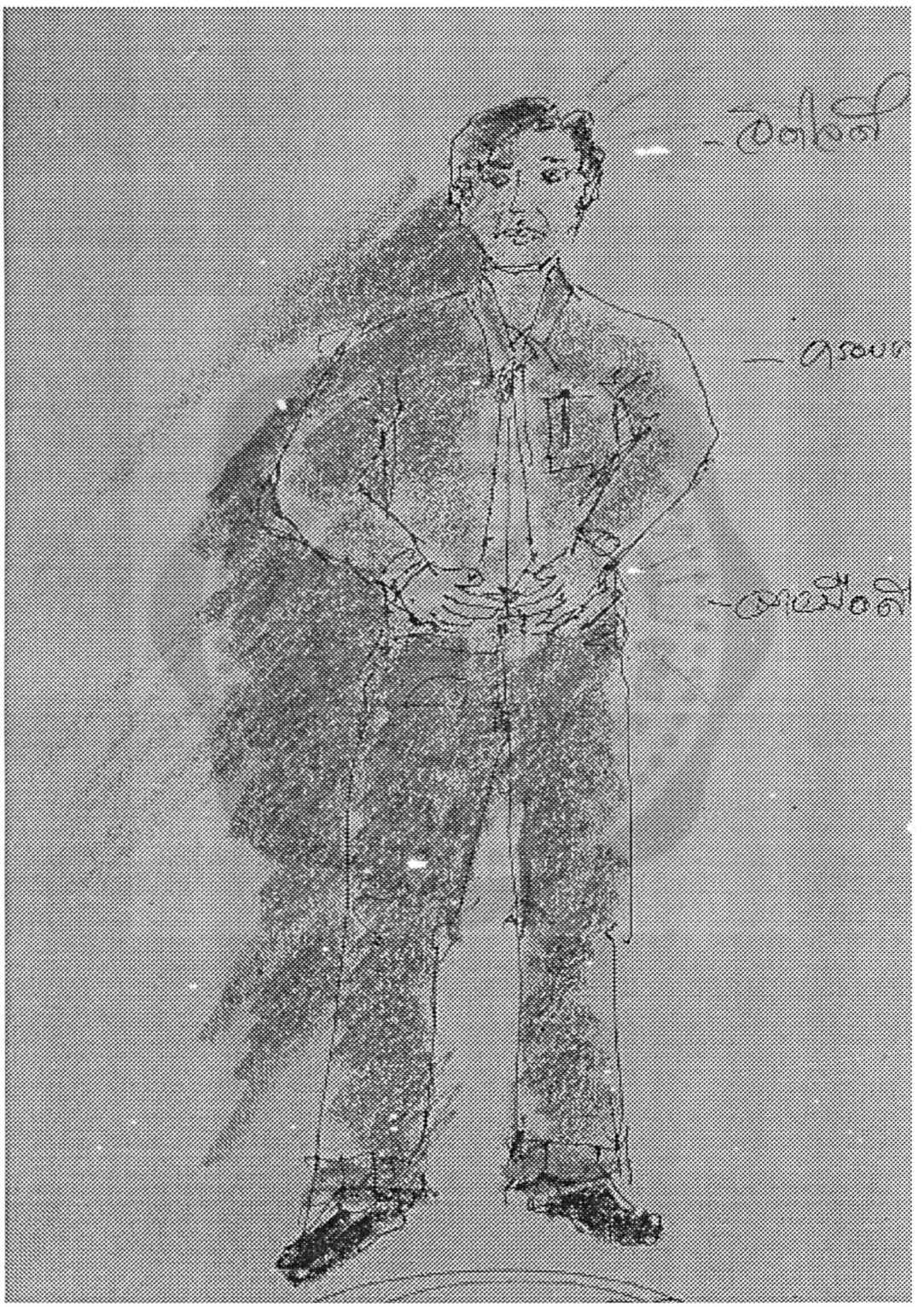
อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่าคงจะต้องมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนนี้ต่อไปอีก (เนื่องจากเราอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา) เช่น การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำนี้ในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การขนาดย่อม ขนาดกลางและองค์การขนาดใหญ่ หรือมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล หรือศึกษาอิทธิพลกับตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ และหากผู้อ่านท่านใดมีความประสงค์จะแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือสนใจร่วมการวิจัย หรือสนใจการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขอเชิญติดต่อผู้เขียนได้ตามที่อยู่หน้าแรกของบทความนี้

ภาพตัวอย่างผลงานจากกิจกรรม
เรื่อง
บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

P1010022.jpg (640x480x16M jpeg)



P1010028.jpg (480x640x16M jpeg)



1.3 การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม :

หลังจากการฝึกอบรมโมดุลนี้แล้ว ผู้รับการอบรมสามารถ

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์
2. กำหนดอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล
3. ระบุวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ร่วมงาน
4. ตรวจสอบเพื่อทำการปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กร
5. ระบุวิธีการสื่อวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตามในองค์กร

ระยะเวลาที่ใช้ : 4 ชั่วโมง

เนื้อหาการฝึกอบรม :

1. วิสัยทัศน์ผู้นำ ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของวิสัยทัศน์
2. การกำหนดอุดมการณ์ส่วนบุคคล และการสร้างความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรกับอุดมการณ์ของผู้นำ
3. แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร การสร้าง และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : การบรรยาย การตั้งคำถาม การสั่งให้วาดภาพ การนำอภิปรายแลกเปลี่ยน

อุปกรณ์การฝึกอบรม :

1. เครื่องฉายภาพการนำเสนอ (LCD Projector)
2. แผ่นพลิก (Flipchart) พร้อมปากกาเคมี
3. เอกสารประกอบการฝึกอบรม
4. ใบงานกำหนดและบันทึกอุดมการณ์ส่วนบุคคล
5. ใบงานกำหนดและบันทึกวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร
6. สีเทียน

รายละเอียดสำหรับผู้สอน :

บทนำ (30 นาที)

<u>บรรยายนำ</u> ผู้สอนบรรยายเรื่องวิสัยทัศน์ผู้นำ ในเรื่องความหมายของวิสัยทัศน์ ข้อแตกต่างระหว่างฝันกลางวันกับวิสัยทัศน์ ยกตัวอย่างวิสัยทัศน์ของผู้นำและองค์กรต่าง ๆ อาจเป็นผู้นำในสังคมจริงหรือจากภาพยนตร์ที่เป็นตัวอย่างที่เห็นชัด บอกผลกระทบของวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ของผู้นำ ที่มีต่อตัวผู้ตาม เช่น ดึงดูดให้ผู้ตามรู้สึกศรัทธาในตัวผู้นำ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ ทำให้ผู้ตามมองเห็นภาพหรืออุดมการณ์ร่วมกัน ทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามในการทำงานร่วมกันกับผู้นำ

อุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำ (90 นาที)

กิจกรรม ผู้สอนตั้งคำถามว่าอุดมการณ์หรือหลักการส่วนบุคคล (Personal Ideology) ของผู้รับการอบรมคืออะไร ให้เห็นเป็นภาพและถ่ายทอดลงในกระดาษ ด้วยการวาดภาพแบบง่าย ๆ พร้อมสรุปเขียนคำบรรยายสั้น ๆ ในใบงานการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

อภิปรายกลุ่ม ให้ผู้รับการอบรมแต่ละคน อธิบายภาพวาด และอุดมการณ์ของตน ให้เพื่อนในกลุ่มได้รับทราบ

คำถาม ผู้สอนถามผู้เข้ารับการอบรมบางคนว่า รู้สึกอย่างไรเมื่อได้รับทราบอุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการอบรมคนอื่น ๆ คิดว่าเกิดอะไรขึ้นในใจของผู้ตามเมื่อได้รับทราบหรือได้เห็นอุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำ เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากกิจกรรมวาดภาพอุดมการณ์ส่วนบุคคล

บรรยาย ผู้สอนให้แนวคิดเรื่องความเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยเฉพาะในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งวิสัยทัศน์หรืออุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวภายในองค์กร อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ ทำให้ระบบหรือโครงสร้างปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลง (Transform) อย่างมีดุลยภาพ อุดมการณ์และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้นำควรอยู่บนพื้นฐานของหลักการอันเป็นสัจธรรม ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา หรือตามแนวโน้ม เป็นความจริงสากลที่สอดคล้องกับความดีงามที่อยู่ภายในตัวตนของทุกผู้คน จึงจะส่งผลในทางบวกต่อแรงบันดาลใจของผู้ตาม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกต่อองค์กร

วิสัยทัศน์องค์กร (90 นาที)

กิจกรรม แบ่งกลุ่มผู้รับการอบรมให้มีความสอดคล้องด้านบริบทร่วมกันเกี่ยวกับสถานศึกษา แล้วให้แต่ละกลุ่มกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาแห่งหนึ่งร่วมกัน โดยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและวาดเป็นภาพลงในใบงานการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พร้อมทั้งเขียนคำอธิบายสั้น ๆ

การนำเสนอ ให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนออกมานำเสนอภาพและความหมายของวิสัยทัศน์ของกลุ่มตน ให้กลุ่มใหญ่ ได้รับทราบ

คำถามและอภิปรายกลุ่ม ผู้สอนให้คำถาม 3 ข้อเพื่อเป็นหลักในการตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กร

- วิสัยทัศน์ดังกล่าว มีความสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับอุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำ หรืออุดมการณ์ขององค์กรหรือไม่
- วิสัยทัศน์ดังกล่าว มีความหมาย (Meaningful) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรหรือไม่

- วิสัยทัศน์ดังกล่าว สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามหรือไม่ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกอย่างไร ในทางบวกหรือไม่

จากนั้น ให้ผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันใช้ข้อคำถามทั้ง 3 ข้อดังกล่าว ตรวจสอบวิสัยทัศน์ที่แต่ละกลุ่มนำเสนอ พร้อมทั้งออกความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง

ทำไมจึงมี "วิสัยทัศน์ผิวเผิน" หรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งเฉพาะองค์ประกอบทางกายภาพภายนอก ปรากฏอยู่

การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์กร มีอุปสรรค (Difficulties) อะไรบ้าง

บทสรุป (30 นาที)

<u>บรรยายสรุป</u> ผู้สอนบรรยายสรุปเรื่อง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน ทั้งในเรื่องความสำคัญและวิธีการ เช่น การสร้างบรรยากาศให้เกิดการคิดและรู้สึกร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แนะนำวิธีการสื่อวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตามภายในองค์กร ด้วยการสื่อสาร 2 ทาง การใช้ภาพเปรียบเทียบ หรือการเร้าอารมณ์ การสร้างบรรยากาศภายในองค์กร และการกระทำตนเป็นแบบอย่าง (Modeling)

สรุปการสร้างวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ กับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยใช้แผ่นใสประกอบ

การประเมินผล :

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมการทำกิจกรรมและการอภิปราย

การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์

โดย

อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน

สถาบันฝึกอบรม LIGHTING THE WAY IN INTERNATIONAL BUSINESS EDUCATION AND TRAINING

E–mail : iitd@iitd.co.th

สไลด์ประกอบการบรรยาย

การสร้างอุดมการณ์ และวิสัยทัศน์

โดย

อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน

* ผู้นำที่ผู้ตามศรัทธา

* ผู้ตามมองหาและศรัทธาอะไรในตัวผู้นำ

☞ อุดมการณ์ของผู้นำ

☞ ผู้นำต้องเป็นคนที่ดีเลิศวิเศษ
กว่าคนอื่นอย่างนั้นหรือ

* วิสัยทัศน์มาจากอุดมการณ์

* ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่เร้า
ให้เกิดการออกก้าวเดินไปด้วยกัน
อย่างมีพลัง

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

Wal-mart

ให้บรรดาสามัญชนได้มีโอกาสซื้อของสิ่งเดียว กับที่คนรวยซื้อ

Walt-Disney

ทำให้ผู้คนมีความสุข

อุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำ

ค้นหาพลังความดีงามสากล

ที่มีอยู่ในตัวคุณมานานแสนนาน

หลักการส่วนบุคคลของคุณ

ภาพวาดรุ่มรวยความหมาย

ยิ่งกว่าร้อยพันถ้อยคำ

หลักการหรืออุดมการณ์ส่วนตัวของคุณ
ทำให้คนอื่นรู้สึกอย่างไร
ในทางกลับกัน
คุณรู้สึกอะไรได้เรียนรู้อะไรบ้าง
จากหลักการหรืออุดมการณ์ของคนอื่น

ในฐานะผู้นำ
คุณเป็น "ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง"
และการเปลี่ยนแปลงที่คุณสร้าง
ก็จะมาจากอุดมการณ์ หลักการอันดีงาม
ที่มาจากส่วนลึก ในใจคุณนั่นเอง

เปลี่ยนอุดมการณ์ของคุณ
ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ
การสร้างความสอดคล้องต้องกันระหว่าง
อุดมการณ์อันดีงามของผู้นำกับผู้ตาม
" ลองหาความสอดคล้องต้องกัน "

ตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กร

* มีความสอดคล้องกับอุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำหรือไม่

* มีความหมายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหรือไม่

* สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามหรือไม่

ขยายผลของวิสัยทัศน์ไปทั่วทั้งองค์กร

แบบอย่างของผู้นำ

มีผลลุ่มลึก

และกว้างไกลกว่าถ้อยคำพูด

วิธีการแบบสามัญ
วิธีการใช้เสน่ห์ดึงดูดใจ
ได้ผลอย่างไรบ้าง

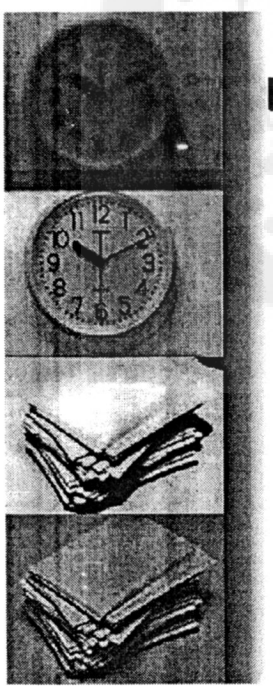
วิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ต้องใช้การยืนยันว่าเป็นของจริงแท้
ด้วยชีวิตของผู้นำเอง
วิธีการทำงาน พฤติกรรม การใช้ชีวิต
การตัดสินใจในทุกวันของผู้นำ
ชีวิตของผู้นำ
จึงเป็นชีวิตของการเป็นแบบอย่าง

เอกสารความรู้

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

ตาน้ำของวิสัยทัศน์ คือ อุดมการณ์

สร้างแรงบันดาลใจ จุดประกายให้แก่คนของคุณ
ด้วยการแสดงอุดมการณ์ของคุณให้พวกเขาเห็น

ผู้นำที่ผู้ตามศรัทธา

ผู้นำในองค์กรโดยส่วนใหญ่ ได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยการวางบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ ดึงดูด น่าประทับใจ แม้ว่าผู้ตามจะรู้สึกมีความประทับใจที่ดีต่อบุคลิกภาพภายนอกของผู้นำ แต่ในส่วนลึกของจิตใจ ทุก ๆ คนเปิดรับและมองหาพลังบางอย่างในตัวผู้นำ ที่สอดคล้องตรงกับพลังด้านบวกในจิตใจของเขา เมื่อสอดคล้องต้องกัน ก็เกิดประกายแรงเร้าขึ้น เรามักเรียกว่า "ความศรัทธาในตัวผู้นำ"

ผู้ตามมองหา และศรัทธาอะไรในตัวผู้นำ

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

อุดมการณ์ของผู้นำ

อุดมการณ์ คือ ความปรารถนาอันดี ที่จะลงมือลงแรงเพื่อทำให้ผู้อื่นและสภาพแวดล้อมรอบด้าน ส่งผลที่ดีงามต่อผู้คน

อุดมการณ์ คือ หลักการที่ดีงามอันเป็นสากล ที่มนุษย์ทุกผู้คนต่างก็ไม่ปฏิเสธ และต่างก็ปรารถนาอยู่ในเบื้องลึกของจิตใจกันทั้งนั้น มันไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา หรือยุคสมัย

อุดมการณ์ มีอยู่ในทุกผู้คน ความดีงามที่เป็นสากลนี้ อยู่ในตัวเราทุกคนมาตั้งแต่เกิด และจะอยู่กับเราไปจนวันสุดท้าย

ผู้นำเป็นมนุษย์ปุถุชน มีการกระทำที่ดี และไม่ดี ปะปนกัน อย่างมนุษย์คนอื่น ๆ เหมือนกัน แต่เขาแตกต่างจากคนอื่น ตรงที่ว่า เขาจะใช้ความพยายามมากอย่างยิ่ง มากกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ที่จะทำให้การกระทำที่แสดงออกมาของเขา (พฤติกรรมภายนอก) สอดคล้องกับแรงกระตุ้นจากความดีงามในจิตใจของเขา (อุดมการณ์)

ผู้นำต้องเป็นคนที่ดีเลิศวิเศษกว่าคนอื่นอย่างนั้นหรือ

เนื่องจากเขาเป็นคนที่ไม่ลดละง่าย ๆ ไม่ปล่อยให้การกระทำของเขา ได้รับอิทธิพลจากแรงกระตุ้นจากด้านลบในจิตใจมากกว่าด้านบวก เขาพยายามอย่างที่สุด มากยิ่งกว่าคนอื่นทั่ว ๆ ไป ด้วยเหตุนี้ เขาจึงได้รับความยกย่อง และศรัทธาจากคนอื่น ๆ เพราะไปสอดคล้องต้องกันกับพลังความดีงามในจิตใจของคนอื่น ๆ นั้นเช่นกัน

เมื่อผู้ตามเกิดความศรัทธา ก็จะติดตามเขา และมีความปรารถนา อยากจะทุ่มเทความพยายามเท่า ๆ กับเขาเช่นเดียวกัน นั่นก็คือ เกิดแรงบันดาลใจ

บุคลิกภาพที่น่าดึงดูดใจภายนอก จึงเป็นแค่เปลือกเท่านั้น ลึก ๆ แล้ว คนเราทุกคนรู้สึกในใจดีว่า ผู้นำของเขา เป็นคนจริง (Authentic) ต่ออุดมการณ์ และน่าศรัทธาหรือไม่

เมื่อชัดเจนในอุดมการณ์ของตนเองแล้ว ผู้นำจะพยายามแสดงภาพ "สิ่งที่ตนเองเชื่อ และอยากให้เป็น" ให้ผู้ตามเห็น และเข้าใจมันไปด้วยกัน เพื่อจะได้เกิดการลงมือลงแรงพยายามที่จะทำให้มันเป็นจริงขึ้นมาพร้อม ๆ กัน

วิสัยทัศน์ มาจากอุดมการณ์

การแสดงภาพ "สิ่งที่เราเชื่อ และอยากให้เป็น" นี้ จะมีผลก็ต่อเมื่อ ผู้ตามมีความศรัทธาในตัวผู้นำ และภาพนั้น เป็นภาพที่มาจากการมองไปข้างหน้า

ภาพของ "สิ่งที่เราเชื่อ และอยากให้เป็น" นี้ จึงต้องสอดคล้อง และมาจากอุดมการณ์ที่ตรงกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จึงจะก่อให้เกิดแรงปรารถนาที่จะทำให้เป็นจริง

การเปลี่ยนแปลงในการกระทำ (พฤติกรรม) ของทั้งผู้นำและผู้ตาม จึงเกิดขึ้นตามมา ด้วยเหตุนี้ วิสัยทัศน์ ที่ทรงพลัง จึงสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีชีวิตชีวา และเป็นไปในทางบวก

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่เร้าให้เกิดการออกก้าวเดินไปด้วยกันอย่างมีพลัง

- ให้ความหมายต่อการเปลี่ยนแปลงที่(เรา)คาดหวังจากคน(ของเรา)
- ก่อให้เกิดภาพของสิ่งที่จะเป็นในอนาคต อย่างชัดเจน และอย่างสร้างสรรค์ในใจของคน
- สร้างความภาคภูมิใจ พลังในการทำงาน และความปรารถนาที่จะกระทำให้สำเร็จ
- น่าจดจำ จูงใจ ดึงดูดความสนใจ
- เป็นไปในเชิงอุดมคติ
- ให้มุมมองที่ชัดแจ้งและจับต้องได้ ของอนาคตที่ดีกว่า
- เหมาะสมกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และคุณค่า (ค่านิยม) ขององค์กร
- ช่วยตั้งมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงอุดมคติอันสูงส่ง
- ทำให้เป้าหมายและทิศทางมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น
- ส่งเสริมให้เกิดพันธะผูกพัน (Commitment)
- สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร
- มีลักษณะไขว่คว้าทะเยอทะยาน
- สร้างจุดศูนย์รวมของความสนใจ
- ชี้นำแนวทางการปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละวัน
- กำจัดสิ่งที่ไม่เป็นสาระออกไป
- สร้างพลังให้คนก้าวไปเกินกว่าพื้นฐานสามัญ

- ทำให้กิจกรรมในแต่ละวันมีความหมายและมีความสำคัญ
- ก่อสะพานเชื่อมระหว่างปัจจุบันและอนาคต
- ขับเคลื่อนให้คนลงมือปฏิบัติ

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์

Hewlett-Packard
มีส่วนร่วมในความก้าวหน้าและสวัสดิภาพของมวลมนุษย์

Sony
ประสบการณ์แห่งความสุขของความก้าวหน้าและการประยุกต์เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์สุขของสาธารณชน

Wal-mart
ให้บรรดาสามัญชนได้มีโอกาสซื้อของสิ่งเดียวกับที่คนรวยซื้อ

Walt Disney
ทำให้ผู้คนมีความสุข

3M
แก้ปัญหาที่ยังแก้ไม่ได้ อย่างเป็นนวัตกรรม

Nike
ประสบการณ์ทางอารมณ์ของการแข่งขัน และชัยชนะ

เมื่อผู้ตามรู้สึกว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำ เป็นความเพ้อเจ้อ เหลวไหล หลอกลวง

เราทุกคน ต่างก็เคยมีประสบการณ์ของความรู้สึกไม่เชื่อถือ ไม่ศรัทธา ต่อสิ่งที่ "ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ" (แต่ไม่ใช่ "ผู้นำ") แถลง หรือ เขียน ออกมาเป็นข้อความ บรรจุลงในป้ายเคลือบเงาสวยสด แล้วติดไว้ที่สถานที่ที่เห็นเด่นชัดสะดุดตา

"ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ" เรียกข้อความในป้ายนั้นว่า "วิสัยทัศน์" แต่เรากลับเรียกว่า ความฝัน เพ้อเจ้อ

เพ้อฝัน แล้วก็หัวเราะหึ ๆ ให้กับป้ายเคลือบเงาสวยสดนั้น อย่างไม่รู้สึกอะไรเลย มันไม่ได้ก่อให้เกิดความรู้สึกเร้าใจอะไรในตัวเราเลย

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?!?
อะไรคือข้อแตกต่างระหว่าง ผู้นำจริงแท้ (Authentic Leader) กับผู้นำนักฝันกลางวัน (Day-dreamed Leader)?

ก้าวแรก

อุดมการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำ

ค้นหาพลังความดีงามสากล ที่อยู่ในตัวคุณมานานแสนนาน

หลักการส่วนบุคคลของคุณ (Personal Ideology)

เราทุกคนมีหลักการ หลักความคิดที่ดีงามบางอย่างอยู่ในตัวเราทั้งนั้น เพียงแต่บางครั้ง เราหลงลืมมันไป หรือปล่อยให้มันเลือนหายไปกับกาลเวลา ในท่ามกลางโลกของการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่น

ลองนึกถึงตอนที่คุณยังเป็นเด็ก หรือเป็นวัยรุ่น วัยร้อนแรง คุณนึกถึงอนาคตของคุณบ่อยกว่าทุกวันนี้มาก และทุกครั้งที่คุณนึกวาดภาพว่า "โตขึ้น ฉันจะเป็น..... ฉันจะทำ ....." มันก็จะเป็นภาพที่ดีงามต่อตัวคุณเอง 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" กับความปรารถนาที่ดีต่อตนเองและคนรอบข้างของคุณเหมือนกัน และแรงบันดาลใจที่ดีที่คุณชัดเจนในตอนนั้น จะทำให้คุณลงมือทำอะไรที่ดีสักอย่างให้กับคนรอบข้าง เช่น ทำบุญ ให้ทาน ช่วยเหลือคนอื่น มองลูกด้วยสายตารักใคร่และซื้อหรือทำอะไรบางอย่างให้กับเขา แนะนำวิธีการมองและวิธีการแก้ปัญหาให้กับลูกน้องด้วยความปรารถนาที่จะสนับสนุนให้เขาเติบโตก้าวหน้า เป็นต้น

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

ลองนึกถึง "ความชัดเจน" นั้น แล้ววาดมันออกมา เป็นภาพตัวแทนของสิ่งนั้น มันอาจเป็นภาพที่ดูแล้วไม่สวย ตลก ๆ แต่มันจะเป็นภาพที่มีความหมายสำหรับคุณมากทีเดียว

ภาพวาด
รุ่มรวยความหมายยิ่งกว่าร้อยพันถ้อยคำ

วาดเสร็จแล้ว ก็ลองเขียนคำบรรยายสั้น ๆ ไว้ใต้ภาพนั้นด้วยว่าคุณต้องการจะหมายความว่าอะไร

ถ้านึกไม่ออกจริง ๆ ลองถามคำถามง่าย ๆ ดูว่า ทุกวันนี้ คุณมีชีวิตอยู่เพื่ออะไร เพื่อใคร คุณทำงานหนัก ต่อสู้ชีวิตเพื่ออะไร เพื่อใคร แล้วลองถามตัวเองต่อไปว่า อะไรอยู่*เบื้องหลังเป้าหมาย*การมีชีวิตอยู่และการทำงานหนักของคุณ แล้วก็วาดมันออกมาอย่างที่คุณเห็น

และถ้ายังนึกไม่ออกอีก ลองนึกย้อนกลับไปตอนที่คุณตัดสินใจที่จะเป็นครู หรือเลือกอาชีพนักการศึกษาดูก็ได้ ตอนนั้นคุณคิดอะไร ปรารถนาอะไร ลองวาดมันเป็นภาพออกมา

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

หลักการหรืออุดมการณ์ส่วนตัวของคุณทำให้คนอื่นรู้สึกอย่างไร

แต่ในใจลึก ๆ ของเขา รู้สึกอย่างไรกับหลักการหรืออุดมการณ์ของคุณ คุณเคยลองถามเขาดูไหม?

ถ้ามันมาจาก "ความชัดเจน" ของจริงที่อยู่ในใจของคุณมานาน ไม่เคยเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือยุคสมัย มันจะก่อให้เกิดความรู้สึกยกย่อง ศรัทธา และสร้างแรงบันดาลใจขึ้นแก่ผู้ที่ได้รับฟังและซึมซาบอุดมการณ์ของคุณ มันเปิดแสงสว่างบางอย่างในจิตใจของเขาได้อย่างไม่น่าเชื่อ

คุณเคยถามไหมว่า ผู้ตามหรือลูกน้องของคุณ รู้สึกอย่างไรต่อคุณ? แล้วถ้าคุณถามเขา คุณคิดว่าเขาจะตอบว่าอะไร? ทำไมเขาจึงตอบเช่นนั้น?

คุณรู้สึกอะไร ได้อะไรจากการรับฟัง สัมผัสกับหลักการหรืออุดมการณ์ส่วนตัวของคนอื่น ๆ?

คุณได้เรียนรู้อะไร จากเรื่องราวทั้งหมดนี้?

ในทางกลับกัน คุณรู้สึกอะไร ได้เรียนรู้อะไรบ้างจากหลักการหรืออุดมการณ์ของคนอื่น

ผู้คนในสถาบันหรือองค์กรที่คุณเป็นผู้นำ เรียกร้องต้องการกระหายหาอุดมการณ์ของผู้นำกันมาเนิ่นนานแล้ว ทุกยุคทุกสมัย ดูเหมือนเขาจะเฝ้ารอคอยอย่างมีความหวังบ้าง อย่างหมดหวังบ้าง ว่าสักวันหนึ่ง เราจะมีผู้นำที่ดี ๆ สักคน แล้วพาองค์กรของเราไปข้างหน้า ยึดมั่นอยู่กับความถูกต้องดีงามและทุก ๆ คน ทั้งลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งตัวเขาเอง (ผู้คนที่เฝ้ารอคอย) ก็จะได้รับสิ่งที่ดีดี ชีวิตการทำงานที่สนุกและมีความสุข งานที่ได้ผลและผู้คนชื่นชม

ในที่ทำงานของคุณ ในองค์กรที่คุณเป็นผู้นำ

ในฐานะผู้นำ คุณเป็น "ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง" (Change Agent) และการเปลี่ยนแปลงที่คุณสร้าง ก็จะมาจากอุดมการณ์ หลักการอันดีงาม ที่มาจากส่วนลึกในใจของคุณนั่นเอง

การพาองค์กรให้เปลี่ยนแปลงและก้าวไปข้างหน้า ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากสิ่งที่ไม่จริง เพ้อเจ้อ หรือหลอกลวง เพราะมัน

จะทำให้องค์กรก้าวถอยหลังมากกว่าจะวิวัฒน์ไปข้างหน้า ความปรารถนาอันแรงกล้า ความปรารถนาที่ดีงามต่อตนเองและผู้อื่นจากบรรดาผู้นำเท่านั้น ที่ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ตาม จะนำมาซึ่งความเคลื่อนไหวอย่างเป็นพลวัตในองค์กร และแล้ว การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงาน เพื่อผลที่ดีกว่า ก็จะเกิดขึ้นอย่างที่ไม่มีเครื่องมือการบริหารจัดการใดใดทำได้ ไม่ว่าจะเป็น การประกันคุณภาพ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือการบริหารแบบมุ่งผลงานก็ตาม

ผู้คนในองค์กร จะเกิดความปรารถนาที่จะปรับปรุง สร้างการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานด้วยตัวของเขาเอง เพราะเขาเชื่อมั่น ยกย่อง และศรัทธาในหลักการอุดมการณ์ของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขององค์กร ก็จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปด้วยบรรยากาศในทางบวก ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงท่ามกลางบรรยากาศของความหวาดระแวง หวาดกลัว ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างที่มักจะเกิดขึ้นในหลาย ๆ องค์กรที่เราต่างก็ประสบกันมา

"I want you to cut everyone's salary by 15% — but make it look like a reward."

ก้าวที่สอง

แปลงอุดมการณ์ของคุณ ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

สร้างความเคลื่อนไหวในองค์กร ด้วยพลังของแรงบันดาลใจในตัวคน

ความงามของความสอดคล้องต้องกัน

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 ในองค์กรผสมผสานอุดมการณ์และหลักการกันได้อย่างเหมาะเจาะชัดเจนตรงกัน ก็จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจต่อทุกผู้คน ความพยายามร่วมแรงใจที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา ก็เป็นเรื่องที่ตามมาเอง โดยที่ผู้นำไม่ต้องไปกำกับ บังคับบัญชา หรือวิงวอนร้องขอแต่ประการใด

ลองหาความสอดคล้องต้องกัน

ลองนึกย้อนกลับไปว่า หลักการและอุดมการณ์ส่วนบุคคลของคุณเอง และของคนอื่นรอบ ๆ ข้างคุณ มีความเหมือน หรือต่างกันอย่างไรบ้าง

มุ่งเน้นที่ความเหมือน และพยายามหา ความหมาย ในความเหมือนนั้น กล่าวคือ สร้างคำขึ้นมาใหม่ ที่สามารถแทนและอธิบาย ความเหมือน นั้นได้อย่างลงตัว

คุณ และคนรอบข้างของคุณ ปรารถนาจะให้เกิดอะไรขึ้น?
คุณ และคนรอบข้างของคุณ ปรารถนาให้องค์กรเป็นอย่างไร?

ผู้นำจะวางวิสัยทัศน์ของสถาบันหรือองค์กรร่วมกันกับผู้คนของเขา ด้วยวิธีการค้นหาความสอดคล้องในอุดมการณ์หรือหลักการส่วนตัวของแต่ละคนมารวมกัน และสร้างถ้อยคำที่แสดงอุดมการณ์ส่วนบุคคลของคุณและของคนอื่น ๆ ในองค์กรให้ลงตัว วาดเป็นภาพ และเขียนออกมาในรูปแบบที่สั้น กระชับ เพียงเท่านี้ วิสัยทัศน์ขององค์กรก็เริ่มทำงานของมันแล้ว กล่าวคือ สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนทั้งองค์กร

ตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กร

เมื่อคุณกำหนดภาพ และถ้อยคำวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ลองตรวจสอบดูอีกครั้งว่า

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

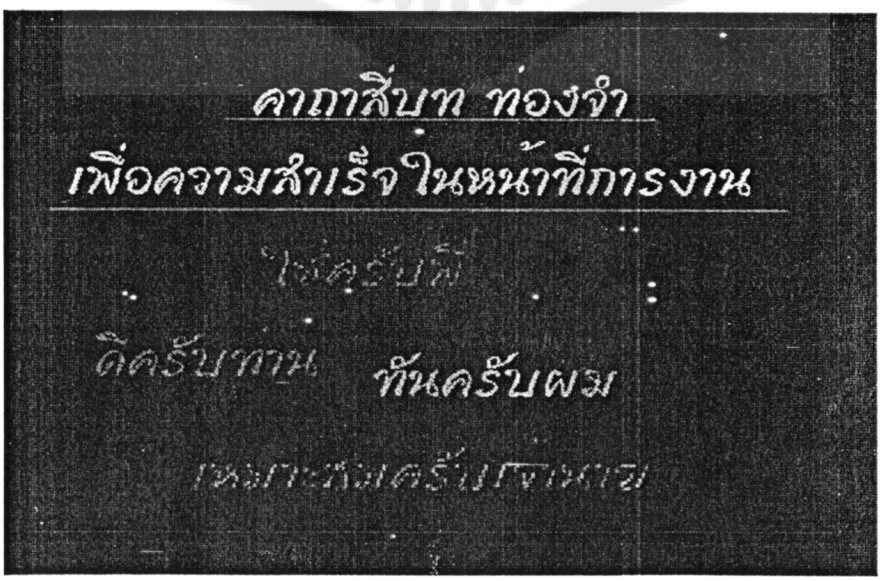
คุณสามารถใช้คำถามสามประการข้างต้น ตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่น ๆ ได้เสมอ หากคุณต้องการจะให้คำแนะนำแก่ผู้นำขององค์กรนั้น ในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ของเขา

หากคุณได้ลองใช้คำถามสามประการข้างต้น ตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่นดู คุณอาจพบว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรดังกล่าว กลับเต็มไปด้วยข้อความที่แสดงถึงความมุ่งมั่นปรารถนาทาง เปลือกนอก เช่น ยิ่งใหญ่ขึ้น ดูดีขึ้น อลังการมากขึ้น ทันสมัยมากขึ้น เป็นต้น แทนที่จะเป็นข้อความที่แสดงถึงความปรารถนาอันดีงามและสากล เพื่อตนเองและผู้อื่นรอบข้าง

เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น?
ทำไมจึงมี "วิสัยทัศน์ผิวเผิน" หรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งเฉพาะองค์ประกอบทางกายภาพภายนอก ปรากฏอยู่อย่างเกลื่อนกล่นในสังคมของเรา?
วิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นเปลือกนอก สร้างความเปลี่ยนแปลงอะไรให้แก่องค์กรบ้าง?

วิสัยทัศน์ร่วมกัน ยากที่ตรงไหน

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความยากลำบาก หรืออุปสรรคใดบ้าง?
ทำไมอุดมการณ์ส่วนตัว เลือนหายไป ในระหว่างการสร้างวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน?
คุณได้เรียนรู้อะไร จากกระบวนการดังกล่าว?



ก้าวที่สาม

ขยายผลของวิสัยทัศน์ไปทั่วทั้งองค์กร

แบบอย่างของผู้นำ มีผลลุ่มลึกและกว้างไกลกว่าถ้อยคำพูด

วิธีการแบบสามัญ

วิธีการที่ง่ายที่สุด ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้คนในองค์กร ก็คือการบรรจุข้อความลงแผ่นโปสเตอร์ แผ่นเคลือบเงา หรือบนกำแพง ตรงจุดที่เด่นสะดุดตาภายในองค์กร

บางองค์กรใช้วิธีการพิมพ์ลงในเสื้อ ที่รองแก้วน้ำ หรือของใช้ของที่ระลึกอื่น ๆ เพื่อให้คนได้ผ่านตาบ่อยครั้งและจดจำได้

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

จากประสบการณ์ของคุณ วิธีการแบบนี้ ได้ผลอะไรบ้าง?

วิธีการใช้เสน่ห์ดึงดูดใจ

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?

ผลที่จริงแท้ และยั่งยืน

หากวิสัยทัศน์ มีรากมาจากอุดมการณ์ที่ชัดเจน และเป็นของจริงแท้ ก็จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในตัวผู้ตามและผู้ที่ได้รับรู้วิสัยทัศน์นั้นอยู่แล้ว 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?

PASSION

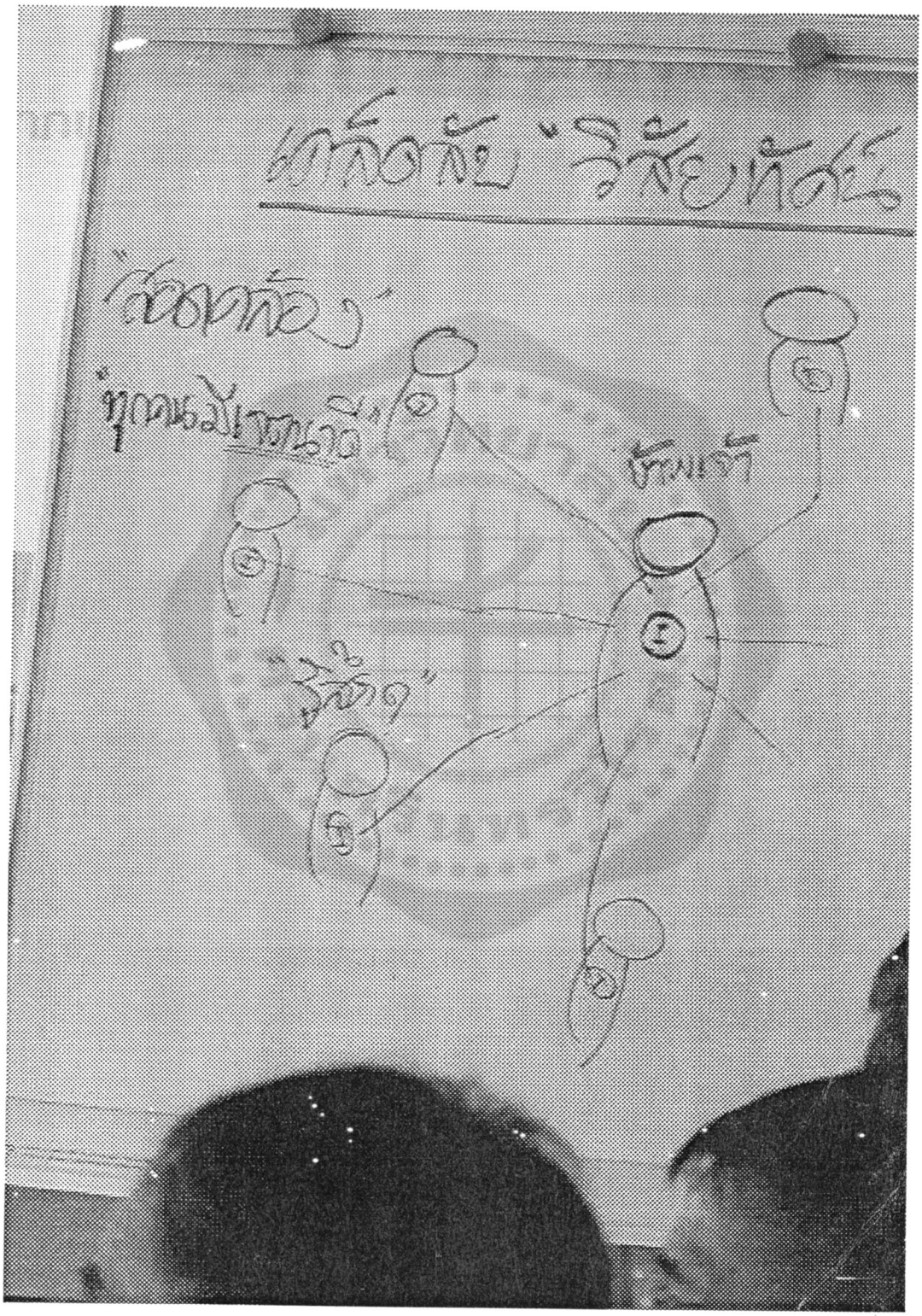
There are many things in life that will catch your eye,
But only a few will catch your heart...pursue those.

ภาพตัวอย่างผลงานจากกิจกรรม

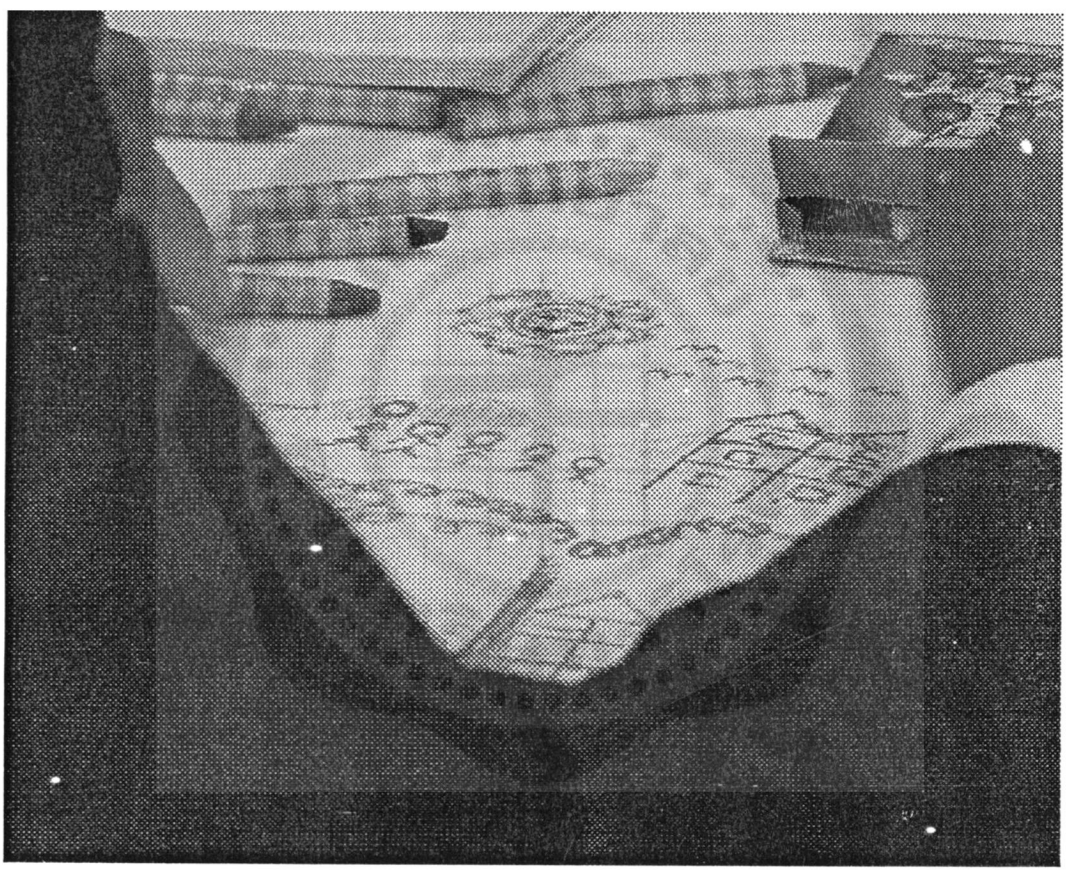
เรื่อง

การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์

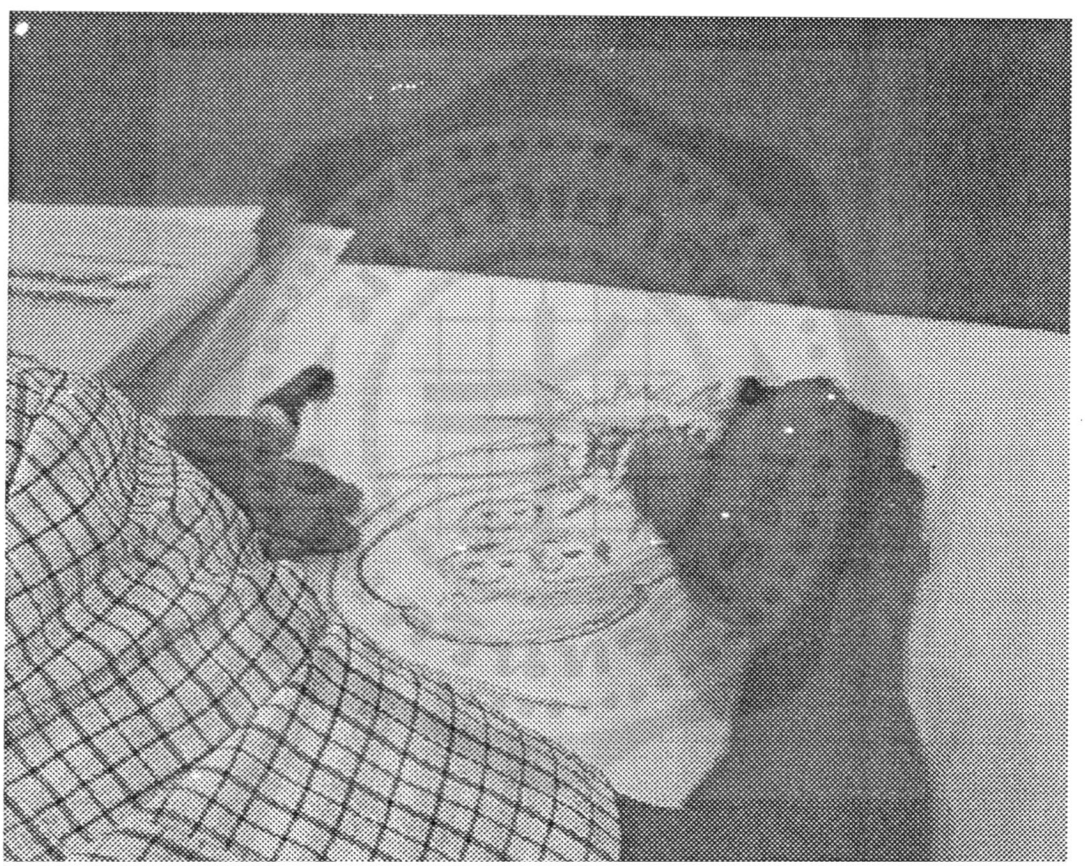
P1010046.jpg (480x640x16M jpeg)



P1010023.jpg (640x480x16M jpeg)



P1010026.jpg (640x480x16M jpeg)



1.4 การพัฒนาคุณธรรม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม :

หลังจากการฝึกอบรมโมดุลนี้แล้ว ผู้รับการอบรมสามารถ

1. สามารถวิเคราะห์ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนที่ขาดคุณธรรมได้
2. สามารถหาวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง
3. ตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหารและสามารถนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้

ระยะเวลาที่ใช้ : 3 ½ ชั่วโมง

เนื้อหาการฝึกอบรม :

1. ปัญหาของผู้บริหารที่ขาดคุณธรรม
2. แนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารที่ขาดคุณธรรม
3. ความสำคัญของคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร : คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา คือ กัลยาณมิตรและการนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงาน

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : การบรรยาย กรณีศึกษา การตั้งคำถาม การระดมพลังสมอง การแสดงบทบาทสมมติ และการอภิปราย

รายละเอียดสำหรับผู้สอน :

1. ผู้สอนอธิบายปัญหาของมนุษย์ และพื้นฐานเกี่ยวกับความเข้าใจและความเป็นมนุษย์อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหา ทั้งนี้ เพราะความก้าวหน้าในยุคโลกาภิวัฒน์ที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด ทำให้มนุษย์ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ เช่น การคอรัปชั่น การทำร้ายทางร่างกายและทางจิตใจ การปล้น การลักทรัพย์ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิต ฯลฯ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ที่แท้จริงเกี่ยวกับตน จนสามารถได้คำตอบว่ามนุษย์ควรมีจุดมุ่งหมายและแนวทางในการดำเนินชีวิตตามหลักคุณธรรมอย่างไร
2. ผู้สอนนำกรณีศึกษา เกี่ยวกับปัญหาของการขาดคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาระดมสมองว่าผลการขาดปัญญา จะนำไปสู่ปัญหา "บริโภคนิยม" ของสังคมไทยในปัจจุบันอย่างไร
3. ให้ผู้อบรมแต่ละคนค้นหาคำตอบว่า จุดหมายที่แท้จริงของตนคืออะไร
4. เสนอแนวคิดการนำหลักศีลธรรม จริยธรรม และหลักสัจธรรม (ไตรลักษณ์) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาจากกรณีศึกษา
5. ผู้เข้ารับการอบรม สรุปความสำคัญของการพัฒนาคุณธรรมของผู้เข้ารับการอบรม
6. แบ่งกลุ่มให้ผู้เข้ารับการอบรม อภิปรายการนำคุณธรรมไปใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน
7. สรุปและมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมสร้างสัญญาใจในการที่จะนำคุณธรรมไปใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน

สื่อการสอน :

1. แผ่นใส – ปากกาเขียนแผ่นใส
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

3. กรณีศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน
4. ใบงานสำหรับการระดมพลังสมอง
5. Video เรื่อง "การขาดคุณธรรมส่งผลต่อการบริหารงาน"
6. กระดาษฟาง
7. เครื่องฉายภาพทึบแสง

การประเมินผล :

1. การสังเกตจากกการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย
2. ผลการนำเสนองานกลุ่ม
3. สัญญาใจของผู้เข้ารับการอบรม

การพัฒนาคุณธรรม

โดย

นายทองสุข มันตาทร

ผู้อำนวยการสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 5
กระทรวงศึกษาธิการ

สไลด์ประกอบการบรรยาย

การพัฒนาคุณธรรม

โดย

นายทองสุข มันตาทร

“ สิ่งที่มองเห็น ไม่ใช่สิ่งที่เป็น
อย่างที่เกิดทุกครั้งทุกอย่าง ”

ความยาก 4 ประการ (ตามหลักพุทธศาสนา)

1) การเกิดเป็นมนุษย์

2) การได้ฟังเทศน์สักครั้ง

3) ชีวิตมนุษย์

4) การเกิดของพระพุทธเจ้าแต่ละองค์

ประเภทของมนุษย์ มี 5 ประเภท คือ

- มนุษย์ผู้มีแต่ความอยาก
- มนุษย์ที่มีพฤติกรรมไม่ต่างไปจากสัตวเดรัจฉาน
- มนุษย์ที่เลวกว่าสัตวเดรัจฉาน
- มนุษย์ธรรมดาที่ต้องการผลตอบแทน อยากได้หน้า
- มนุษย์สเทโว ที่ทำความดีเพื่อความดี

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา

(ตามมาตรา 6)

" ... ต้องการพัฒนามนุษย์ให้สมบูรณ์ มีสติปัญญา ความเฉียวฉลาด มีจริยธรรม วัฒนธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข "

ปัญหาของมนุษย์ คือ

- ไม่รู้จักตัวเอง รู้แต่เรื่องของคนอื่น
- ไม่รู้จักเห็นใจบุคคลอื่น
- ไม่รู้จักความพอดี
- ยึดมั่น ถือมั่น แต่ตนเอง

เหล่านี้ล้วนเป็น "อวิชชา" ซึ่งเป็นต้นตอของความชั่วทุกอย่าง

กิจกรรม

1. แบ่งกลุ่ม ๆ ละ 4 คน ให้เวลากลุ่มละ 20-25 นาที
2. ทำกิจกรรมตามใบงานที่ได้รับ

   ใบงานที่ 1 : ศึกษาวิธีการแก้ปัญหา

   ใบงานที่ 2 : วิธีการพัฒนาคุณธรรม
3. ตัวแทนกลุ่มสรุปเนื้อหาคำตอบ

" จงอย่าละความกล้า เมื่อมีความทุกข์ ให้อดทน และจงมีความสุข เมื่อยึดถือ อุดมการณ์ที่มีค่า ไปเถิดถ้าเจ้าต้องการ เดินตามรอยเท้าพ่อ "

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เอกสารความรู้

รวมข้อคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหามนุษย์

รวบรวมโดย อ. ทองสุข มันตาทร

มองเห็นธรรมดา

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)

ความจริงของมันคืออะไร ก็คือเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน ไม่ว่าเราจะ**อยาก**อย่างไรมันก็ไม่เป็นไปตาม**ใจอยาก**ของเรา มันเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน

นี่คือรู้ความจริง เรารู้ความจริงแล้วเราจะตัดความ**ตามใจอยาก**ของตัว ขอให้เป็นไปตามเหตุปัจจัยของมัน แล้วแก้ไขไปตามเหตุปัจจัย

ถ้าเราเอาใจอยากเข้าว่า จะถูกขัดใจเสมอ **ใจอยาก**ของเรา สวนทางกับเหตุปัจจัยของมัน เราอยากให้เป็นอย่างโน้น แต่เหตุปัจจัยมันเป็นอย่างนี้ ก็ไม่ได้ดังใจ เราก็โกรธ อันนี้เป็นความทุกข์

ทุกข์ของมนุษย์มีที่มาจากการไม่รู้ทันธรรมดา เราศึกษาเหตุปัจจัย แล้วแก้ไขเหตุปัจจัยนั้น

หลักคำสอนของพระพุทธเจ้า รวมลงในเรื่อง "ให้รู้จักธรรมดา" นี่เอง พอรู้อย่างนี้จะทุกข์ก็ทุกข์น้อย หรือมีทุกข์น้อย อาจตัดหายไปได้

จึงมีการปล่อยวาง ไม่ยึดติดถือมั่น เพราะรู้ความจริงแล้ว รู้ธรรมดาแล้วว่า "อ๋อ มันเป็นอย่างนี้เอง เป็นธรรมดา" ก็วางใจได้ วางความอยากของตัวเสีย เอาความรู้เท่าทันมาเป็นหลักของชีวิต ก็จะมีจิตเบิกบานสดชื่นได้

การปล่อยวางต้องระวังให้ดี ขอให้เป็นการปล่อยวางที่เกิดจากปัญญา บางคนปล่อยวางทั้งหมด ไม่ทำอะไรทั้งนั้น ไม่เอาเรื่องเอาราว การปล่อยวางเช่นนี้ กลายเป็นความยึดถืออย่างใหม่

การปล่อยวางแบบนี้เป็นการ**ไม่ทำในสิ่งที่ควรทำ** ก็เลยพลาดไป

ยกตัวอย่างคนที่ไม่ได้ดั่งใจเราก็รู้ว่าคนผู้นี้เขามีเหตุมีปัจจัยสร้างสมมาแบบนี้ เหตุอย่างนี้ผลต้องเป็นอย่างนี้ จะหวังให้เขาเป็นอย่างอื่นก็คงยาก มันก็คงเป็นไปตามเหตุปัจจัยของเขา

นี่คือการปล่อยวาง แต่ไม่ใช่คิดอย่างนี้แล้วก็แล้วไป เมื่อเรารู้อย่างนี้ จิตเราก็ต้องมี**เมตตา กรุณา** สงสารเขา จะคิดหาทางช่วยเหลือให้ถูกต้อง เท่าที่จะทำได้ แนะนำเขา เท่าที่จะทำได้ แต่ถ้าทำดีที่สุดแล้ว เหตุปัจจัยมันแข็ง ก็ฝืนเหตุปัจจัยไม่ได้เราก็อย่าทุกข์

เช่นลูกของเรา เราอยากให้เป็นอย่างโน้น อย่างนี้ ลูกไม่เป็นดั่งใจเรา เราก็ทุกข์ เราโกรธเขา ด่าเขา ก็ไม่สำเร็จผล

เราต้องรู้ว่า "อ๋อ ! นี่เขามีเหตุปัจจัยอย่างนี้ เขาสะสมมาอย่างนี้ เขามีพื้นฐานแค่นี้ เขาก็ได้อย่างนี้หละ"

รู้ตามที่เป็นมา ใจเราไม่ทุกข์ นี่คือเป็น**การปล่อยวาง** แล้วเราก็ต้องมีจิตเมตตา กรุณาช่วยเหลือแนะนำแก้ไข ในสิ่งที่มันเป็นไปได้ ไม่ใช่ปล่อยวางแบบไม่สนใจใยดีลูก ปล่อยให้ตายเอง แต่ถ้าเราทำด้วยเมตตา กรุณา มันแก้ไม่ได้จริง ๆ เราก็คิดว่า มันเป็นไปตามเหตุปัจจัยของมันจริง ๆ ไม่ทุกข์ หรือจะทุกข์ก็ทุกข์น้อย

ตัดได้ ตัดไม่ได้

ดร.บุรัญชัย จงกลนี

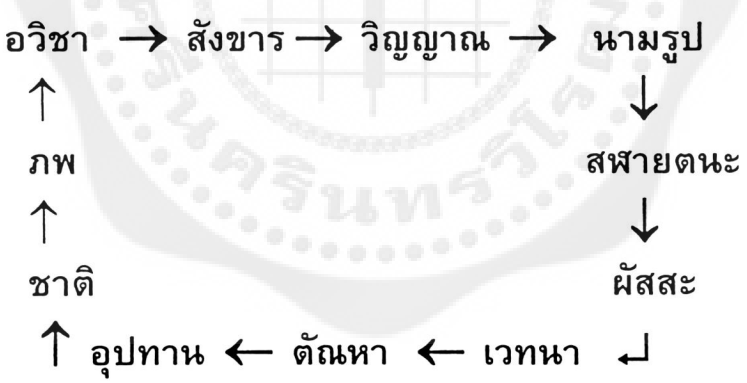
ความทุกข์ของเราขึ้นอยู่กับการตัดใจ ได้หรือไม่ได้ ถ้าตัดไม่ได้ก็เป็นทุกข์แน่นอน แต่ถ้าทำใจให้ปล่อยวางเสียได้ ความทุกข์จะลดลงหรือหมดสิ้น

มีตัวอย่างว่า คนที่คิดตกได้ ตัดได้ เล่าให้ฟังว่า แต่ก่อนเขาไม่สามารถจะตัดใจให้เลิกเกลียดคนได้ วันหนึ่งเขาเห็นหมากัดกัน จึงฉุกคิดขึ้นได้ว่า

"เราดำเนินชีวิตเหมือนหมากัดกันมานานแล้ว เรากัดเขา เขากัดเรา คนนี้จากไป คนใหม่ก็มาทำให้เราพอใจบ้าง ไม่พอใจบ้าง ให้เกลียดบ้าง วนเวียนอยู่เช่นนี้ ไม่รู้จักจบสิ้น ต่อไปนี้เราจะเลิกใช้ชีวิตเหมือนหมากัดกันเสียที"

และเขาก็ตั้งใจว่า จะเลิกใช้ชีวิตที่**เหมือนหมากัดกัน**

ปฏิจจสมุปบาท : ปรากฏการณ์สายฟ้าแลบ



สรรพสิ่งที่เกิดขึ้นล้วนมีเหตุปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิด

หลวงปู่ชา สุภทฺโท เคยปรารภว่าอยากจะหาคนดี ๆ ไปร่วมเดินธุดงค์ พระที่เคยไปร่วมเดินที่ว่าดี ในที่สุดก็ไม่ดีได้แยกทางกันไปหมดหลายรูป เพราะความเห็นไม่ตรงกัน

ท่านมานึกว่า คนดี ๆ อยู่ที่ไหนกัน แล้วท่านก็พบคำตอบ

"คนดีนั้นอยู่ที่เรานี่เอง เพราะถ้าเขาทำถูกกิเลสเรา เราก็ว่าเขาเป็นคนดี ถ้าไม่ถูกกิเลสเรา เราก็ว่าเขาไม่ดี"

.....

ก่อนจะแก้ไขโลกทั้งโลก **ให้แก้ไขตัวเองก่อน** เศรษฐีคนหนึ่งไปตรวจตา หมอบอกว่าตาอักเสบ **จะต้องดูแต่ของเขียว** เศรษฐีก็สั่งคนให้ทาบ้าน ทารั้ว เป็นสีเขียวทั้งหมด แต่ก็แก้ไขไม่ได้เมื่อต้องออกไปนอกบ้าน **ที่จริง หาแว่นสีเขียวมาใส่เสียก็หมดเรื่อง"**

.....

ตัวอย่างการใช้หลักธรรมะแก้ปัญหาการบริหาร (แก้ด้วยปัญญา)

ปัญหา	สาเหตุ	วิธีแก้แบบอธรรม
บัตรสนเท่ห์	- พฤติกรรมผู้บริหาร - พฤติกรรมบริวาร - คลุมเครือ ไม่โปร่งใส - ไม่มีสมานฉันท์	- ดูว่าใครเขียน - จองล้างจองผลาญ - เขียนด่ามันอีก - ใช้อำนาจรัฐในมือกลั่นแกล้งมัน ฯลฯ

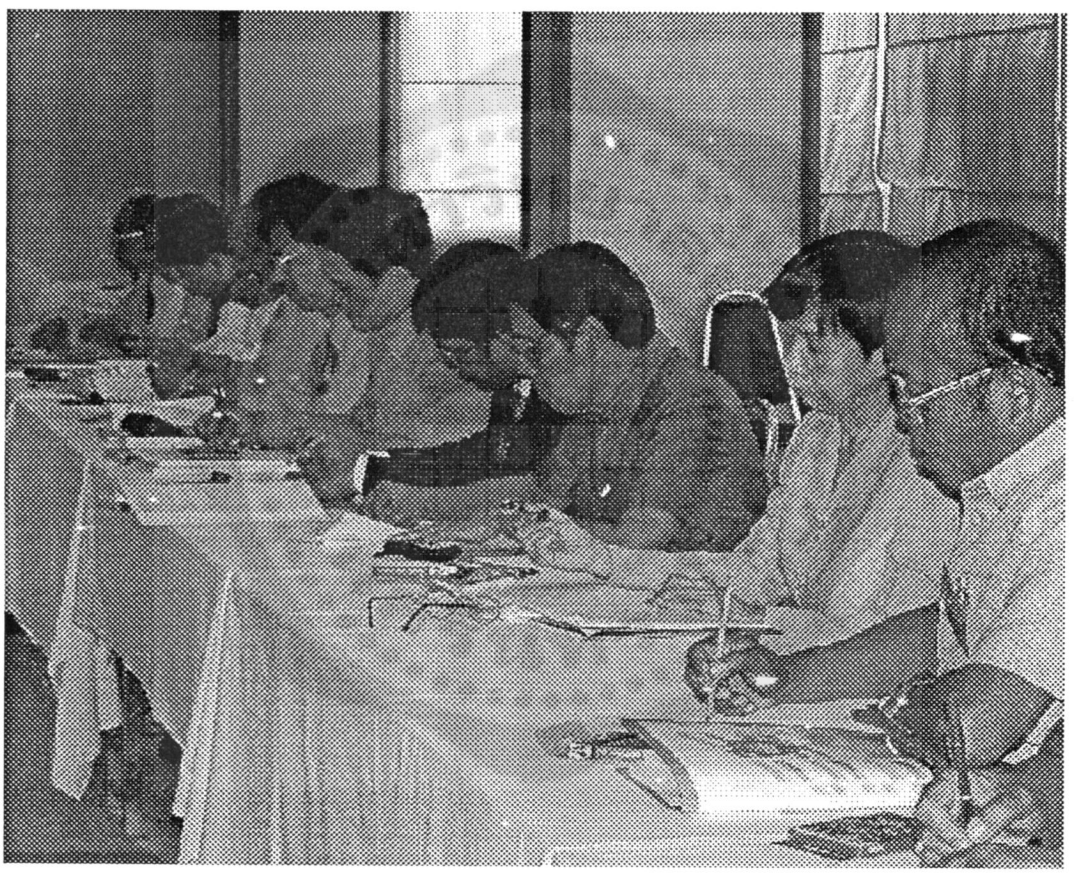
วิธีแก้แบบธรรมะ

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

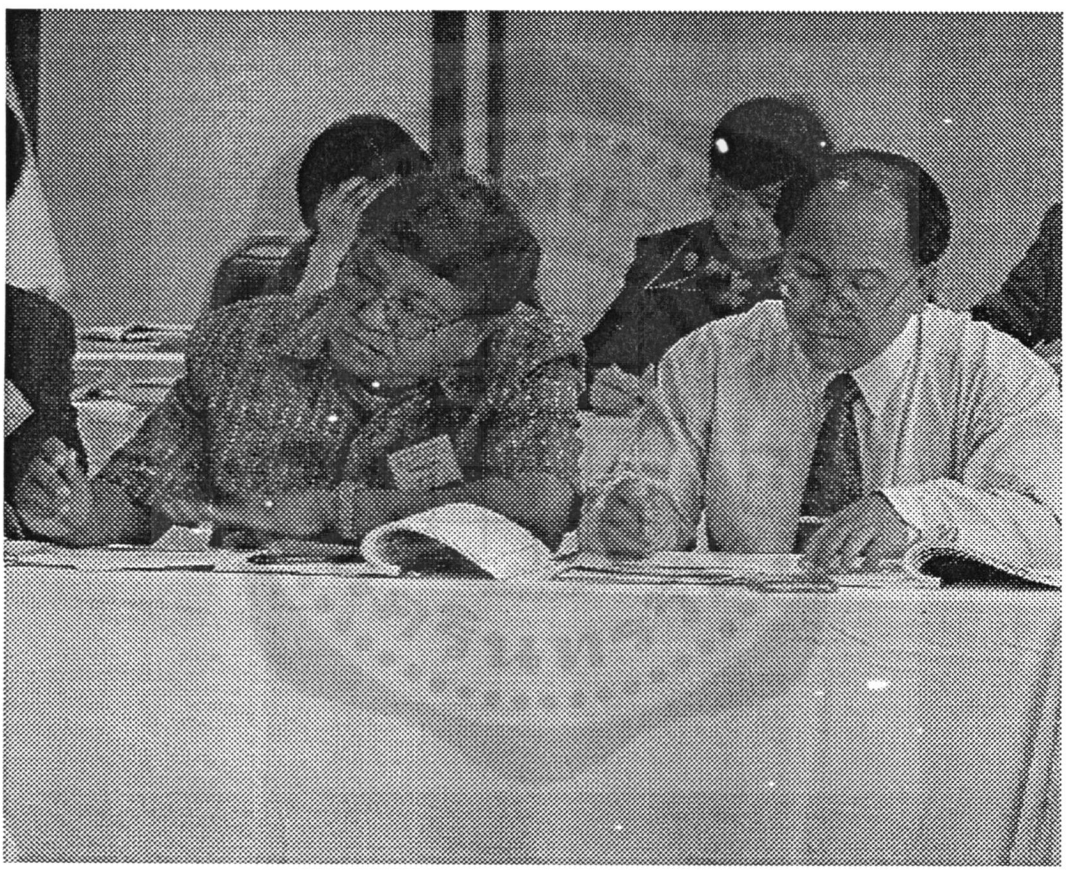
.....

ภาพตัวอย่างการจัดกิจกรรม
เรื่อง
การพัฒนาคุณธรรม

P1010011.jpg (640x480x16M jpeg)



P1010013.jpg (640x480x16M jpeg)



โมดุลที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 – 2.2 การสร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างเจตคติทางบวก

2.3 การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

2.4 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

โมดูลที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ
2.1-2.2 การสร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างเจตคติทางบวก

เวลาที่ใช้ : 3 ½ ชั่วโมง

กิจกรรมสำหรับผู้สอน :

การบรรยาย การจินตนาการ การพิจารณาไตร่ตรอง การนำอภิปราย

รายละเอียดสำหรับผู้สอน :

1. ผู้สอนเตรียมความพร้อมและสร้างสมาธิโดยให้เลือกใช้วิธีการตามความเหมาะสม เช่นผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นเพศเดียวกัน จับคู่กัน และให้อีกฝ่ายหนึ่ง ยืนนวดให้คู่ของตนเอง โดยตบที่หลังเบาๆ นวดที่ไหล่ ให้ผู้ที่ถูกนวดหายใจเข้าออกตามจังหวะที่บอก นวดที่ต้นคอ และนวดที่หน้าผาก

2. ผู้สอนขึ้นแผ่นใส สรุปทบทวนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ และนำเข้าสู่เรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ

3. การบรรยาย เรื่องความหมาย ลักษณะ และความสำคัญของแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจภายใน ผู้บรรยายยกตัวอย่างประสบการณ์ที่เกี่ยวกับแรงบันดาลใจของตนเองหรือของคนอื่น

4. กิจกรรมการสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจภายใน และการฝึกปฏิบัติ ตามรายละเอียดดังนี้ ให้ผู้รับการอบรมแต่ละคนเตรียมพิจารณาไตร่ตรอง ประสบการณ์หรือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ตนเองเกิดแรงบันดาลใจ จนทำอะไรบางอย่างด้วยใจรัก บันทึกในใบงาน และเตรียมสื่อเรื่องแรงบันดาลใจของตนเองให้เพื่อนทราบ แล้วสื่อด้วยการปั้นดินน้ำมัน จากนั้นให้แต่ละคนแบ่งปันแรงบันดาลใจของตนเองให้เพื่อนๆฟัง

5. ผู้สอนอธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจ ว่าต้องประกอบด้วย 1) การมีใจรัก ใจอาสาสมัคร ทำด้วยหัวใจ 2) มั่นใจมุ่งมั่นว่าจะทำสำเร็จ 3) มีแรงดึงดูดใจ 4) มีชีวิตชีวา มีความหวัง มองโลกในแง่ดี 5) ให้กำลังใจ จุดประกายให้คนอื่น

6. ให้ผู้รับการอบรมแต่ละคนเสนอวิธีการในการสร้างแรงจูงใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน และผู้สอนสรุปแนวคิดในการหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเสริมจากแผ่นใสประกอบ (เช่น เรื่องการตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูง การเชื่อมั่นว่ากลุ่มจะสามารถบรรลุเป้าหมาย การแสดงความมุ่งมั่น ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การกระตุ้น การให้กำลังใและจูงใจผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย)

สื่อการสอน :

1. ดินน้ำมัน
2. แผ่นใสประกอบ

การประเมินผล :

1. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมการทำกิจกรรมและการอภิปราย

สไลด์ประกอบการบรรยาย

การสร้างแรงบันดาลใจ

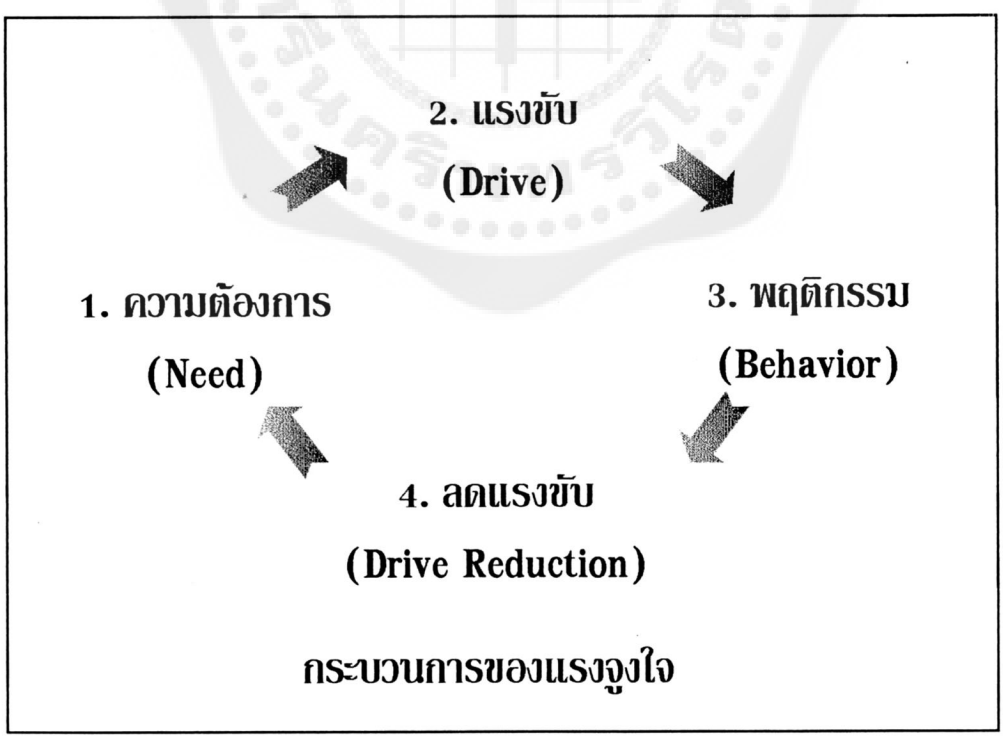
โดย

ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

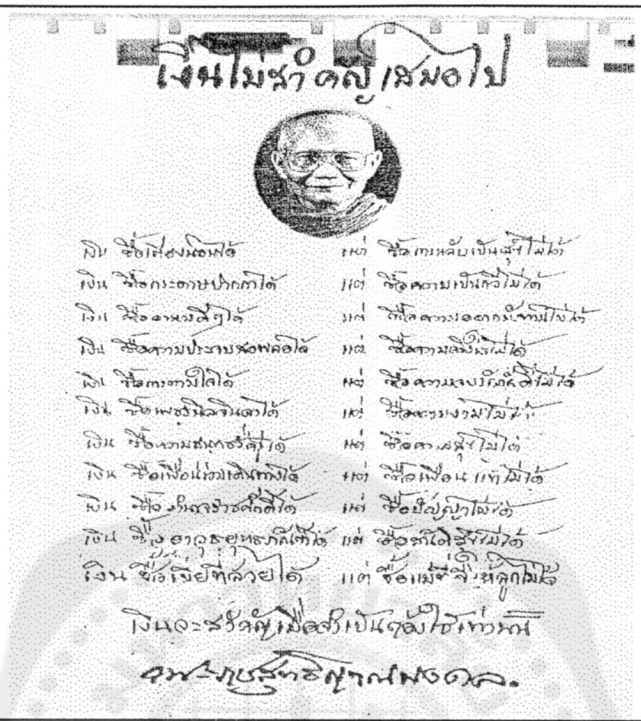
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

E–mail : rattigorn.c@ku.ac.th

สไลด์ประกอบการบรรยาย



กระบวนการของแรงจูงใจ



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

(โสภณ สุภาพงษ์)

ข้อคิดจาก Fish ! ป[ล]าฏิหาริย์จากความสำเร็จ พัฒนาความสุขให้กับชีวิต

- **เลือกทัศนคติ** : เราเลือกทัศนคติในการทำงานได้ทุกวัน แม้ในยามที่เราเลือกงานไม่ได้
- **เล่น** : ทำงานให้สนุกสนาน เหมือนกับเป็นการเล่น
- **สร้างสรรค์วันดี** : ให้กับตนเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าของเรา
- **ใส่ใจให้บริการ** : คอยสังเกตท่าที และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดเวลา พูดกับลูกค้าเหมือนเป็นเพื่อนที่ไม่ได้เจอมานาน

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

ขอให้ท่านเขียนบรรยายถึงแรงบันดาลของท่าน.... และที่มาของแรงบันดาลใจนั้นด้วยว่า เกิดขึ้นได้อย่างไร.... เช่น จากเหตุการณ์ในชีวิต จากความประทับใจในชีวิตที่อุทิศตนของบุคคลที่ท่านศรัทธาในตัวเขา จากเสียงเรียกร้องภายในจิตใจ จากธรรมชาติ จากสิ่งที่ท่านฉนัด.... ฯลฯ

แรงบันดาลใจของฉัน.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

มนุษย์ยังมีชีวิตต้องมีปณิธาน
มีจุดหมายก็ต้องมานะพยายาม
โดยไม่คำนึงถึงความยากลำบากใด ๆ
สำหรับผลของความมานะพยายาม
จะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว
เป็นความสุขสันต์หรรษาหรือเศร้าสลดรันทด
ต่างมิควรแยแสสนใจ

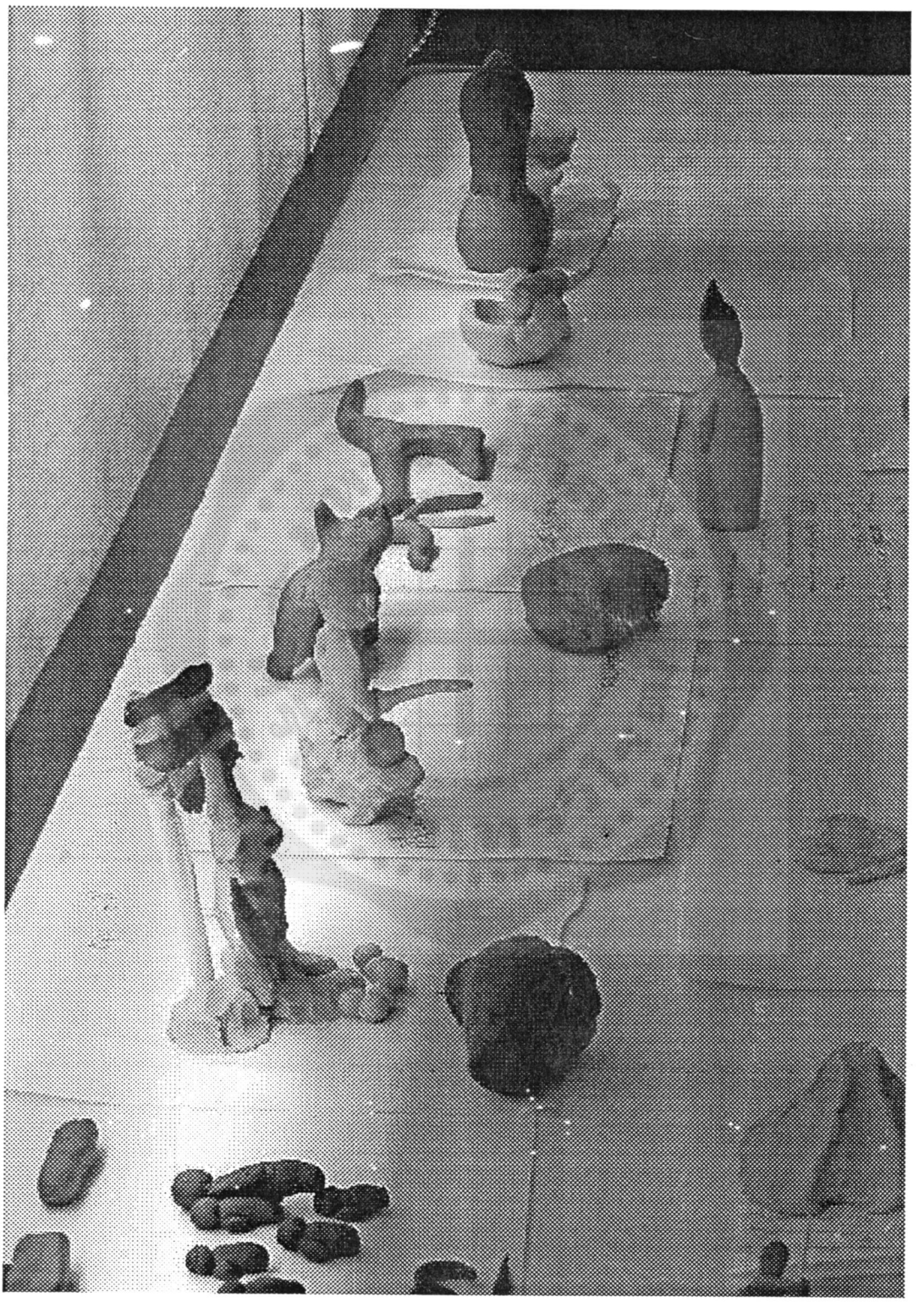
ฤทธิ์มีดสั้น
โก้วเล้ง / ว.ณ เมืองลุง

คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

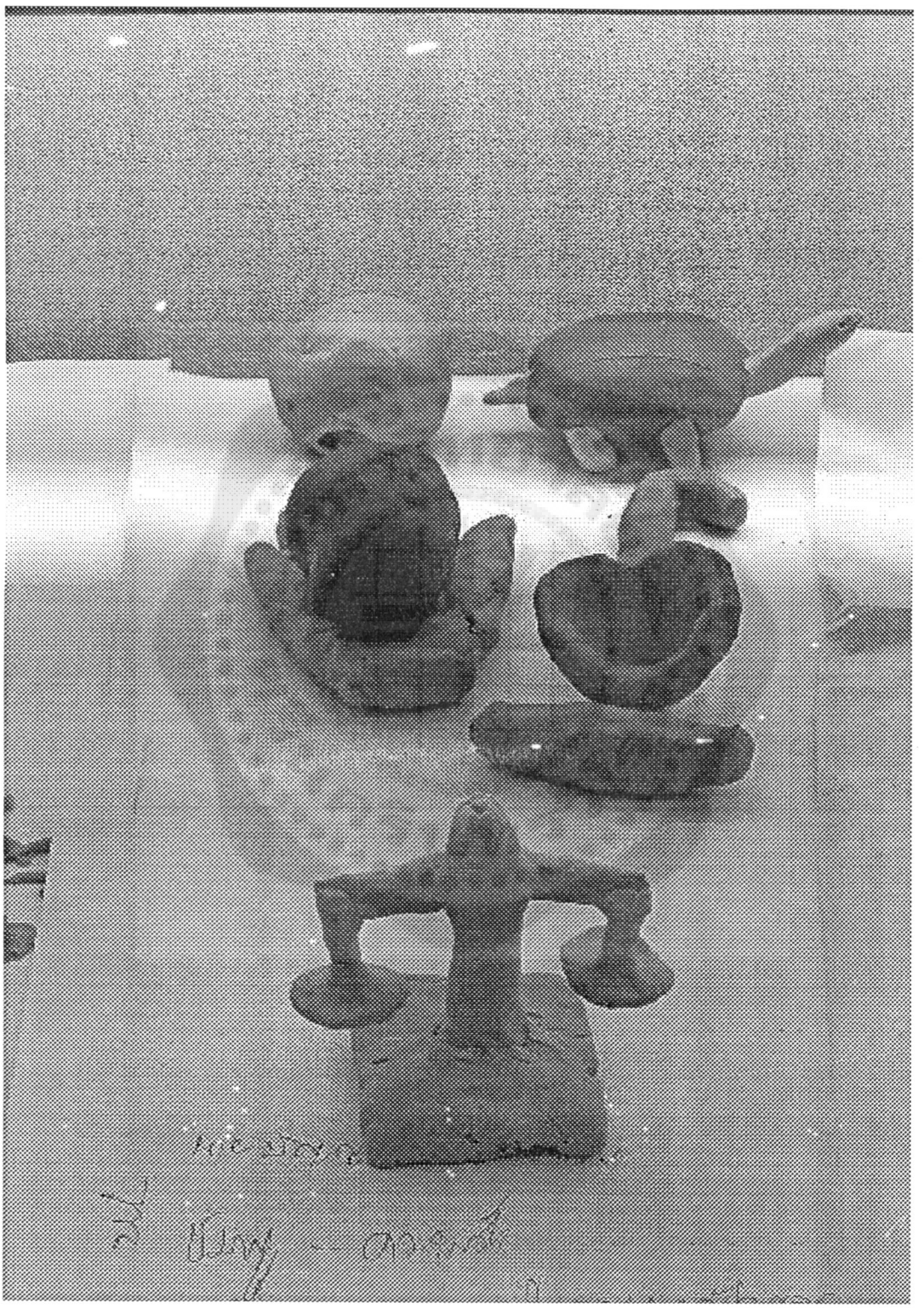
1. มองการณ์ไกล
2. มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง
3. พูดถึงเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และกระตือรือล้น
4. แสดงความมุ่งมั่น และเชื่อมั่นว่ากลุ่มจะสามารถบรรลุเป้าหมาย
5. จูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย
6. กระตุ้นและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน

ภาพตัวอย่างผลงานจากกิจกรรม
เรื่อง
การสร้างแรงบันดาลใจ

P1010165.jpg (480x640x16M jpeg)



P1010159.jpg (480x640x16M jpeg)



2.3 การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม :

หลังจากการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมสามารถ

1. เขียนประสบการณ์ที่มีความหมายต่อชีวิตของตนเอง
2. เล่าและรับฟังประสบการณ์ที่มีความหมายต่อชีวิตกับคนอื่น
3. อธิบายถึงความสำคัญของการไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิตแก่คนอื่น
4. นำข้อคิดที่ได้จากการไตร่ตรองประสบการณ์ไปใช้ในชีวิตประจำวันและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะเวลาที่ใช้ : 1 ชั่วโมง 30 นาที

เนื้อหาในการฝึกอบรม

เนื่องจากเป็นการฝึกปฏิบัติจึงไม่มีการบรรยายเชิงวิชาการ อย่างไรก็ตามกระบวนการไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิตครั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเกลียวหมุน 3 ขั้นตอน (Spiral of Reflection Process)
คือ การตระหนักรู้ (Awareness) การไตร่ตรอง (Reflection) และการนำสู่ภาคปฏิบัติ (Action) ท่ามกลางบรรยากาศที่เป็นกันเอง อบอุ่น จริงใจ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิตในเชิงลึก (Deep Reflection)

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : กิจกรรมที่ผู้สอนดำเนินการให้กับผู้รับการอบรมมีดังต่อไปนี้

การสำรวจตนเอง การตั้งคำถาม การดัดเส้นลวด
การให้เวลาเงียบๆ เพื่อไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต อภิปรายกลุ่มย่อย อภิปรายกลุ่มใหญ่
การเดินหาจุดที่สมดุล การดูภาพกิจกรรมที่ทำมา การนั่งสมาธิแผ่เมตตา การนวดกดจุด

อุปกรณ์ :

1. เส้นลวดสีต่างๆสำหรับผู้รับการอบรมคนละ 1 เส้น
2. กล้องดิจิตอล
3. เครื่องฉายภาพการนำเสนอ (LCD Projector)
4. เทปเพลงคาสเซ็ท และซีดีเพลง ที่ช่วยให้เกิดสมาธิ
5. เครื่องเล่นเทปคาสเซ็ท
6. เครื่องเล่นซีดีเพลง

รายระเอียดสำหรับผู้สอน :

กิจกรรมนำเข้าสู่การไตร่ตรองประสบการณ์

ผู้สอนให้ผู้รับการอบรมทุกคนนวดฝ่ามือ และสำรวจความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อนำฝ่ามือทั้งสองมาใกล้กัน รวมทั้งการนำฝ่ามือของผู้รับการอบรมไปอยู่ใกล้กับฝ่ามือของผู้รับการอบรมคนอื่น เช่น รู้สึกร้อน รู้สึกว่ามีแรงดึงดูด

หลังจากรับฟังความรู้สึกต่างๆที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียนโดยสรุปความรู้สึกต่างๆที่เกิดขึ้น และเล่าถึงการค้นพบพลังรอบกาย (Aura or Energy Body) โดยนักวิศวกรรมไฟฟ้าชาวรัสเซียเมื่อ 60 ปีที่แล้ว จนพัฒนากลายเป็นกล้อง Aura Camera ที่สามารถถ่ายภาพพลังรอบกายของมนุษย์ได้ในปัจจุบัน การสัมผัสกับพลังรอบกายที่อยู่รอบฝ่ามือนี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งของศักยภาพภายนอกที่ซ่อนเร้นของมนุษย์ที่ยังไม่ได้นำมาใช้ แต่มนุษย์ยังมีศักยภาพภายในอีกมากมายหลายประการ และการไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิตที่จะทำต่อไปนี้ นับเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้รับการอบรมค้นพบศักยภาพภายในของตน

กิจกรรมเส้นลวดแห่งชีวิต

ผู้สอนให้ผู้รับการอบรมทบทวนประสบการณ์ชีวิตตั้งแต่เกิดจนถึงปัจจุบันอย่างเงียบๆเป็นการส่วนตัว และให้ผู้รับการอบรมดัดเส้นลวดขึ้นลงตามเหตุการณ์สำคัญหรือมีความหมายต่อชีวิตของผู้รับการอบรม เช่น เหตุการณ์ที่ประสบความสำเร็จ ความทุกข์ ความสุขของชีวิต

อภิปรายกลุ่มย่อย

ให้ผู้รับการอบรมแบ่งกลุ่มตามความสมัครใจเป็นกลุ่มเล็กๆ กลุ่มละประมาณ 5 คน และให้ผู้รับการอบรมเล่าเหตุการณ์สำคัญของชีวิตให้ผู้รับการอบรมคนอื่นได้ทราบ

อภิปรายกลุ่มใหญ่

ผู้สอนถามถึงความรู้สึกและสิ่งที่ผู้รับการอบรมค้นพบจากการอภิปรายกลุ่มย่อย ตามด้วยการสรุปถึงคุณค่าของการไตร่ตรองประสบการณ์ในแนวลึก ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการอบรมเกิดความมั่นใจในอุดมการณ์-คุณธรรม สิ่งเหล่านี้นับเป็นความดีงามและเป็นศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ทุกคน นอกนั้นการไตร่ตรองประสบการณ์ยังสามารถเชื่อมโยงอุดมการณ์-คุณธรรม ก่อให้เกิดการบูรณาการกับการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งเป็นโมดุลที่สองของการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

กิจกรรมสรุป : กิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ให้ผู้รับการอบรมทุกคนเลือกผู้รับการอบรมคนอื่นไว้ในใจ 2 คน เมื่อผู้สอนให้สัญญาณเริ่มกิจกรรม ผู้รับการอบรมทุกคนจะต้องไปยืนระหว่างกลางผู้ที่ตนเลือกไว้ในใจนั้น โดยรักษาช่องว่างนั้นให้เท่ากันตลอดเวลา จนกระทั่งผู้รับการอบรมทั้งหมดทำได้ตามคำสั่งนี้และหยุดการเคลื่อนไหวทั้งกลุ่ม

หลังจากกิจกรรมสรุปนี้ ผู้รับการอบรมอภิปรายถึงข้อคิดที่ได้รับ และผู้สอนสรุปถึงการขยายอุดมการณ์-คุณธรรม ซึ่งมาจากความดีงามภายในออกไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีงามแก่ผู้คนรอบข้าง โดยเริ่มจากตนเองก่อน และขยายออกไปดังเช่นกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้

ผู้สอนให้ผู้รับการอบรมนั่งจับมือกับคนข้างๆและดูภาพกิจกรรมที่ผู้รับการฝึกอบรมเข้าร่วมตั้งแต่เช้าจนค่ำ ซึ่งถ่ายไว้ด้วยกล้องดิจิตอลและฉายภาพจากเครื่องฉายภาพการนำเสนอโดยเปิดเพลงบรรเลงเบาๆ เพื่อทบทวน

ชีวิต นั่งสมาธิและเพื่อแผ่เมตตา ตลอดจนขอบคุณผู้คนที่มีความหมายต่อชีวิตของผู้รับการฝึกอบรมทั้งหมด และจบลงด้วยการให้กำลังใจแก่กันและกัน

การประเมินผล

1. สังเกตจากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย
2. การติดตามพูดคุยแลกเปลี่ยนหลังการร่วมกิจกรรมการไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

โดย

อาจารย์นริศ มณีขาว

ศูนย์พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและเยาวชน

E–mail : carefor@carefor.org

สไลด์ประกอบการบรรยาย

การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

...โดย...

นริศ มณีขาว

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

เคล็ดสุดลับ 3 ประการ : เพื่อการไตร่ตรองอย่างมีประสิทธิภาพ

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

เกลียวหมุน 3 ขั้นตอนของกระบวนการของการไตร่ตรองด้วยชีวิต (Spiral of Reflection Process)

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

เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ บนฐานของบริบททางสังคม

บรรยากาศ...ใครคิดว่าไม่สำคัญ : บรรยากาศที่เอื้อต่อการไตร่ตรอง

1. สร้างบรรยากาศของการแสวงหาร่วมกันฉันกัลยานมิตร
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 และทิศทาง
ของการไตร่ตรองด้วยชีวิต

เอกสารความรู้

การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต (Reflection of Life : Reflective Pedagogy)

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

เคล็ดสุดลับ 3 ประการ : เพื่อการไตร่ตรองอย่างมีประสิทธิผล

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

นริศ มณีขาว : ศูนย์พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและเยาวชน
43 ถ.พหลโยธิน อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ กรุงเทพฯ โทร 02-2461445-6
www.carefor.org เว็บไซท์บ้านใส่ใจ 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...ใครคิดว่าไม่สำคัญ : บรรยากาศที่เอื้อต่อเพื่อการไตร่ตรอง

1. สร้างบรรยากาศของการแสวงหาร่วมกันฉันกัลยาณมิตร
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

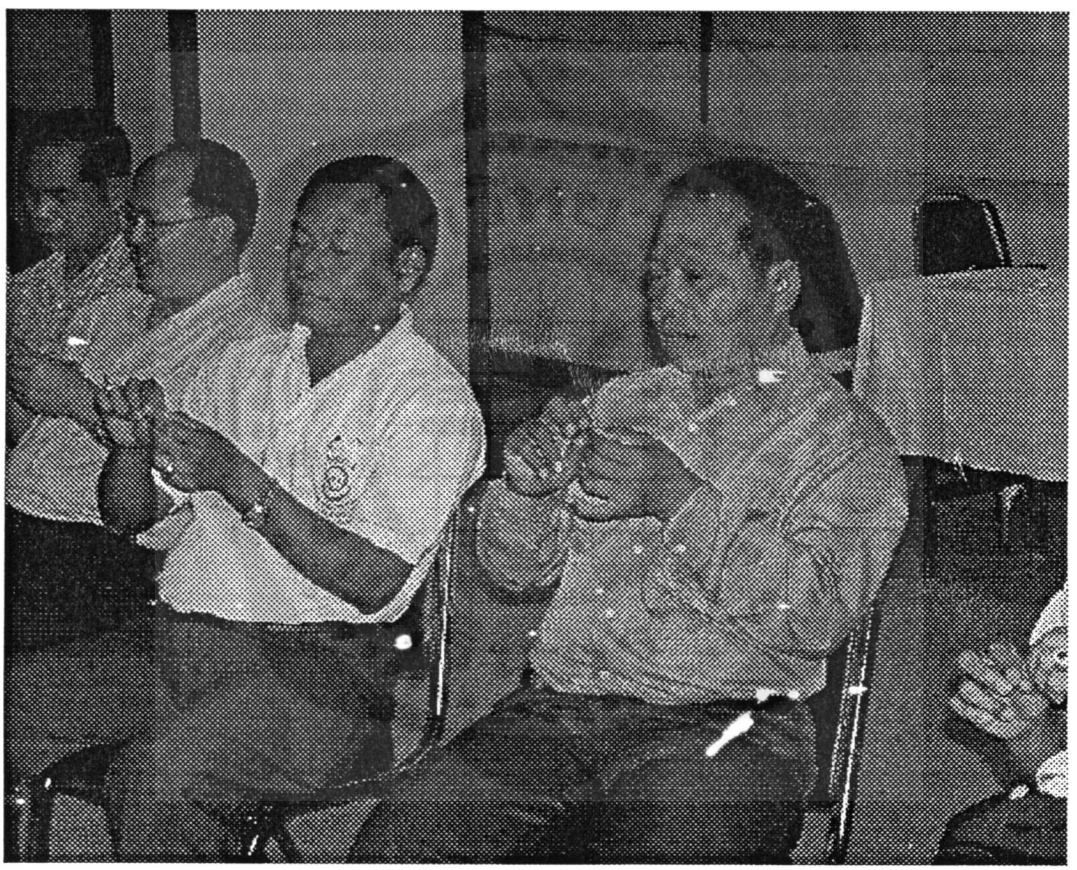
1. สถานการณ์ที่เราจะพบ และลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย
2. เป้าหมายหลักของการทำการไตร่ตรองครั้งนี้
3. วิธีการที่เราคาดว่าจะเอื้อต่อการไตร่ตรอง
4. กุศโลบายเฉพาะ
5. ขั้นตอนที่เหมาะสม

เมล็ดพันธุ์แห่งความคิด :

จิตวิญญาณ กรอบ และทิศทางของการไตร่ตรองด้วยชีวิต

ภาพตัวอย่างการทำกิจกรรม
เรื่อง
การไตร่ตรองประสบการณ์ชีวิต

P1010060.jpg (640x480x16M jpeg)



P1010063.jpg (640x480x16M jpeg)

2.4 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม :

หลังจากการฝึกอบรมโมดุลนี้แล้ว ผู้รับการอบรมสามารถ

1. บอกคุณค่าของการทำงานเป็นทีมได้
2. ระบุวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพได้
3. ได้ฝึกปฏิบัติการทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. ระบุอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมและวิธีการแก้ไขได้
5. บอกเทคนิคการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
6. สร้างจิตสำนึกของครูในการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

ระยะเวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและลักษณะของการทำงานเป็นทีม
2. การสร้างทีมและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การทำงานเป็นทีมในยุคปฏิรูปการศึกษา
4. อุปสรรคของการทำงานเป็นทีมและวิธีการแก้ไข
5. เทคนิคการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างจิตสำนึก

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : กิจกรรมกลุ่มโดยใช้เทคนิคจิ๊กซอ (Jigsaw Technigue) และการอภิปรายกลุ่ม

รายละเอียดสำหรับผู้สอน :

1. ผู้สอนเกริ่นนำถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานในยุคการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป้าหมายบางประการของการปฏิรูปอาจจะยังไม่บรรลุผล และอุปสรรคสำคัญของการดำเนินงานเหล่านี้ก็คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมยังไม่มีประสิทธิภาพ วิทยากรให้ผู้รับการอบรมยกประเด็นปัญหาที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากการทำงานเป็นทีมยังไม่ดีพอ โดยให้กลุ่มลงความเห็นเลือกมา 1 ปัญหา เช่น เรื่องการประกันคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นต้น

2. ให้ผู้รับการอบรมพิจารณาว่า ปัญหาดังกล่าวต้องอาศัยทีมงาน จำนวน 6 คน ควรจะเป็นใครบ้างที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ ครู ธุรการ สื่อการสอน ฝ่ายดูแลนักเรียน เป็นต้น

3. แบ่งกลุ่มๆ ละ 6 คน โดยให้นับ 1 ถึง 6 กลุ่มนี้จะเรียกว่า Home Group

4. ผู้ที่นับหมายเลขเดียวกันจะไปอยู่ร่วมกันเกิดเป็นกลุ่มใหม่ เรียกว่า Expert Group โดยจะมีความเชี่ยวชาญในบทบาทนั้นๆ เช่น หมายเลข 1 คือ ผู้บริหาร คนที่อยู่ในกลุ่มหมายเลข 1 ก็จะช่วยกันคิดถึงบทบาทของตนเองว่า จะต้องทำหน้าที่มีบทบาทอย่างไรบ้างกับการแก้ปัญหานั้นๆ หมายเลข 2 คือ ฝ่ายวิชาการ ก็จะต้องคิดถึงบทบาทของตนเองเช่นกัน และรวมไปถึงหมายเลขอื่นๆ

5. ให้เวลา Expert Group ในการพูดคุย วางแผน ประมาณ 15 นาที แล้วกลับมาที่ Home Group เพื่อการทำงานร่วมกันต่อไป

6. Home Group ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 6 ฝ่าย ก็จะใช้ข้อมูลที่แต่ละคนเชี่ยวชาญมาวางแผนร่วมกัน เพื่อให้เกิดแผนดำเนินการ ให้เวลาประมาณ 45 นาที

7. นำเสนอแผนดำเนินการต่อที่ประชุมใหญ่

8. วิทยากรตั้งคำถามเพื่อนำอภิปราย ดังต่อไปนี้

8.1 การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและจำเป็นอย่างไรในยุคการปฏิรูปการศึกษา

8.2 การทำงานเป็นทีมต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง

8.3 การสร้างทีมงานในโรงเรียนโดยให้คนในทีมมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันจะมีแนวทางอย่างไร

8.4 ทำอย่างไรจึงจะให้คนในทีมสนุกกับการทำงาน

8.5 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในเรื่องการทำงานเป็นทีมได้อย่างไร

9. วิทยากรและผู้รับการอบรมช่วยกันสรุปคำตอบทั้งหมด

สื่อการสอน :

1. แผ่นใสและเอกสารประกอบ
2. ป้ายประจำกลุ่ม
   - Home Group
   - Expert Group

การประเมินผล :

สังเกตจากการมีส่วนร่วมของผู้รับการอบรม การตอบคำถาม การนำเสนอ

การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

<u>กิจกรรม</u>

1. ผู้เข้ารับการอบรมเสนอปัญหาปัญหาหนึ่งปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการจะหาวิธีแก้ไข

2. จัดกลุ่ม กลุ่มละ 6 คน กลุ่มนี้จะเรียกว่า Home Group

3. ให้กลุ่มพิจารณาว่าปัญหาดังกล่าวต้องอาศัยทีมงาน จำนวน 6 คน ควรจะเป็นใครบ้างที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ อาจารย์ผู้สอน ฯลฯ

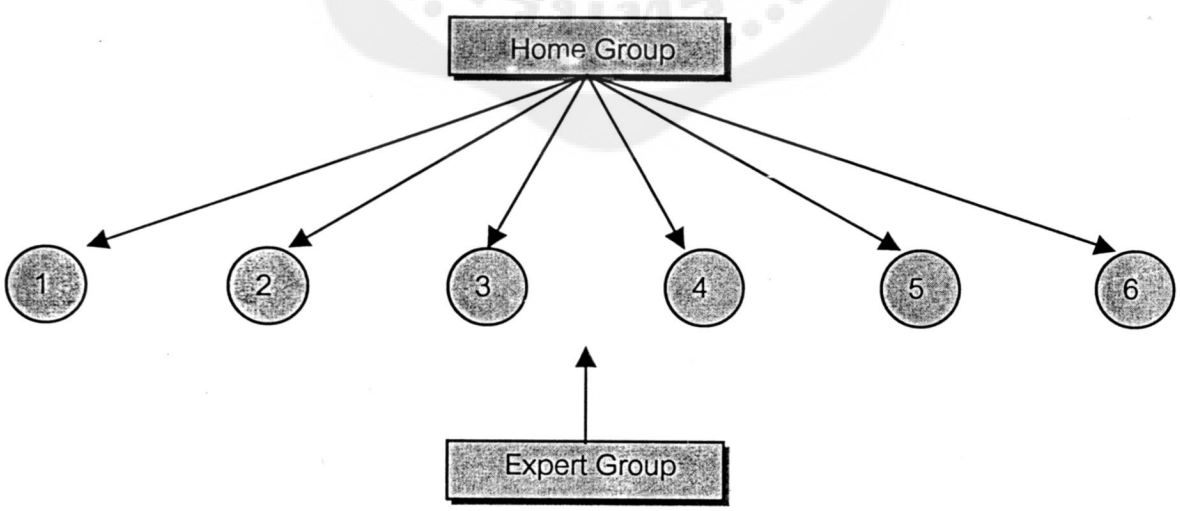
4. ให้สมาชิกกลุ่มนับ 1 ถึง 6

5. ให้ผู้ที่นับหมายเลขเดียวกันจัดกลุ่มใหม่ เรียกว่า Expert Group ซึ่งจะต้องสวมบทบาทให้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น

6. ให้แต่ละคนที่สวมบทบาทนั้น ช่วยกันคิดถึงบทบาทของตนเองว่าจะต้องทำหน้าที่และมีบทบาทอย่างไรต่อการแก้ปัญหานั้น ๆ ให้เวลาแก่ Expert Group ประมาณ 15 นาที แล้วกลับมาที่ Home Group

7. Home Group ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 6 ฝ่าย จะใช้ข้อมูลที่แต่ละคนเชี่ยวชาญมาวางแผนร่วมกัน เพื่อให้เกิดแผนดำเนินการ ใช้เวลาประมาณ 45 นาที

8. นำแผนดำเนินการเสนอต่อที่ประชุมใหญ่



การสร้างจิตสำนึก ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

โดย

ดร.พรรณี บุญประกอบ
อาจารย์ทัศนา ทองภักดี

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สไลด์ประกอบการบรรยาย

การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ดร.พรรณี บุญประกอบ
อาจารย์ทัศนา ทองภักดี

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ในยุคปฏิรูปการศึกษา

การทำงานร่วมกันเป็นทีม

สำคัญแค่ไหน

โรงเรียนของท่าน.....

มีปัญหาการทำงานร่วมกันเป็นทีม?

ปัญหา

มีสาเหตุจากอะไร

ในการเป็นผู้นำทีมงาน

ท่านเคยประสบความสำเร็จ ???

ท่านเคยประสบความสำเร็จหรือไม่

การเลือกกลุ่มทำงาน

การมอบหมายงานให้หัวหน้าทีม

ท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร?

ในยุคปฏิรูปการศึกษา

ท่านพบปัญหาใดบ้าง

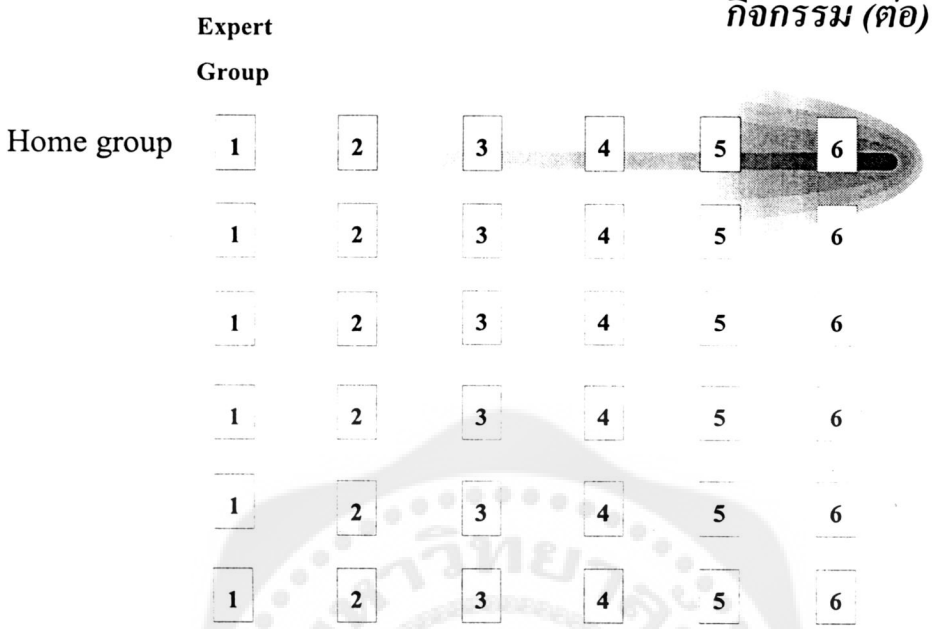
ทีมงานที่เข้มแข็ง จำเป็นหรือไม่

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)



กิจกรรม (ต่อ)

4. คนหมายเลขเดียวกัน เป็น Expert Group

5. Expert Group แต่ละกลุ่มระดมสมอง

คิดถึงบทบาทของตนเอง ที่จะแก้ปัญหา 15 นาที

6. กลับเข้ากลุ่ม Home Group 20 นาที

Expert แต่ละสาขา วางแผนร่วมกันในการแก้ปัญหา

7. จัดแสดงบทบาทสมมติ เสนอแผนงานฯ

กลุ่มละ 3 นาที

ภาพตัวอย่างการทำกิจกรรม
เรื่อง
การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน
เป็นทีม

P1010124.jpg (640x480x16M jpeg)

P1010067.jpg (640x480x16M jpeg)

โมดุลที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.1 – 3.2 การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการคิดอย่างเป็นระบบ

โมดุลที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา
3.1-3.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการคิดอย่างเป็นระบบ

การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการคิดอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม : หลังจากการฝึกอบรมโมดุลนี้แล้วผู้รับการอบรมสามารถ

1. ระบุแนวทางในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็นระบบ
2. ระบุแนวทางในการนำความคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็นระบบ ไปช่วยในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้

ระยะเวลา : 4 ชั่วโมง

เนื้อหาการอบรม :

1. ความหมายและความสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็นระบบ
2. แนวทางการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็นระบบ
3. การเกื้อหนุนให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็นระบบในผู้ร่วมงาน

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : การบรรยาย การระดมสมอง การทำกิจกรรมฝึกความคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน

รายละเอียดสำรับผู้สอน :

1. วิทยากรเกริ่นนำ ให้ผู้เข้ารับการอบรม เห็นความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา ในการดำเนินการและบริหารจัดการเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
2. แบ่งกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมการกระตุ้นทางปัญญา กิจกรรมที่ 1 : เกมเดินหมากรุก (รายละเอียดอยู่ท้ายโมดุล)
3. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมนี้ โดยเน้นให้เห็นถึง การทำงานที่บางครั้งจะต้องหยุดอยู่กับที่ หรือก้าวถอยหลังเพื่อคิดว่าเรากำลังทำอะไร และจะก้าวต่อไปอย่างไร ซึ่งความคิดที่ถูกต้องและเหมาะสม เป็นสิ่งที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. วิทยากรนำเข้าสู่ประเด็นปัญหาของการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และผู้บริหารต้องการที่จะนำมาพิจารณาร่วมกัน โดยให้ระดมสมองปัญหาที่เกิดขึ้นและพิจารณาเลือก 1 ปัญหา
5. ทำกิจกรรมที่ 2 : การคิดอย่างเป็นระบบ (รายละเอียดอยู่ท้ายโมดุล)
6. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเสนอ Flip chart ที่ได้โยงความสัมพันธ์ของการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆอย่างเป็นระบบ
7. ผู้สอนสรุปวิธีการเกื้อหนุนให้เกิดความคิดเริ่มสร้างสรรค์และการคิดอย่างเป็นระบบในผู้ร่วมงาน เช่น การคิดนอกกรอบ การศึกษาวิจัยหาคำตอบ การมี Proactive Mind ตั้งและตอบคำถามด้วยตนเอง เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส มีเวทีให้แบ่งปันความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่าง มีการเชิญสถานศึกษาอื่นมาร่วมแบ่งปันหรือปรึกษาเพิ่มเติม ชื่นชมและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ผู้สอนสรุปแนวคิดคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เช่น ผู้นำต้องมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหา

แนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆและสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา

สื่อการสอน :

1. แผ่นใสและเอกสารประกอบ
2. กระดาษเปล่า
3. กระดาษกาว (สำหรับทางตารางหมากรุก 6x8 ช่อง
4. กระดาษเปล่าขนาด 3 ซม.x 9 ซม. จำนวนมากๆ ประมาณ 300 แผ่น
5. Flip chart สำหรับ 3 กลุ่ม

การประเมินผล :

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมการทำกิจกรรมและการอภิปราย

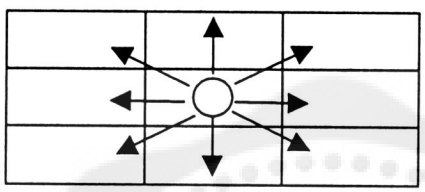
กิจกรรมการกระตุ้นทางปัญญา

<u>กิจกรรมที่ 1 : เกมเดินหมากรุก</u>

1. <u>การแบ่งกลุ่ม</u> แบ่ง 3 กลุ่ม ๆละ 9 คน มีผู้สังเกต 3 คน กรรมการ 3 คน
2. <u>กติกาในการเล่น</u>

<u>ผู้เล่น</u>

1) จะต้องเดินจากจุดเริ่มต้นไปจนถึงปลายทาง โดยให้ถูกต้องทุกก้าวเดินทีละก้าวไปในทิศทางรอบตัว



2) เมื่อเดินไปแล้วคอยฟังกรรมการจะให้ feed back ถ้าเดินถูกกรรมการจะเงียบ ถ้าเดินผิดกรรมการคนหนึ่งจะพูดว่า "ลงโทษ"

3) ถ้าเดินถูกผู้เล่นสามารถเล่นต่อได้ ถ้าเดินผิดจะต้องเดินย้อนกลับในเส้นทางที่ถูก ถ้าเดินกลับผิดเส้นทาง ก็จะถูกบันทึกว่า "ลงโทษ" โดยกรรมการทั้ง 3 ท่าน จะช่วยกันดูและบันทึกคะแนน

4) เมื่อผู้เล่นเดินกลับมาถึงจุดเริ่มต้น ผู้เล่นคนต่อไปจึงเริ่มเล่นใหม่ ตั้งแต่ก้าวที่ 1 และเดินไปตามรอยเดิมที่เล่นไว้แล้ว กลุ่มใดถึงจุดหมายปลายทางโดยมีแต้มลงโทษน้อยที่สุดจะเป็นผู้ชนะ

5) ผู้สังเกตจะช่วยกันสรุปและนำเสนอวิธีการเล่น วิธีการคิด วิธีการแก้ปัญหาของกลุ่ม และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากเกมนี้ นำเสนอที่ประชุม

<u>กรรมการ</u>

1) กรรมการทั้ง 3 ท่านจะมีคำเฉลย ซึ่งเป็นเส้นทางที่ถูกต้องถือไว้ในมือสำหรับตรวจสอบ และบันทึกคะแนน

2) เมื่อผู้เล่นเดินถูกตามที่เฉลยไว้ กรรมการจะเงียบ และเมื่อเดินผิดจะพูดว่า "ลงโทษ"

3) เมื่อเกมจบ จะรวมคะแนน "ลงโทษ" เพื่อตัดสิน

กิจกรรมการกระตุ้นทางปัญญา
กิจกรรมที่ 2 : การคิดอย่างเป็นระบบ

1. การแบ่งกลุ่ม แบ่งกลุ่มละ 5 คน
2. ระดมสมอง ให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอันเนื่องมาจากการปฏิรูปการศึกษา และให้ที่ประชุมเลือกมา 1 ปัญหา เพื่อทำกิจกรรม
3. การดำเนินกิจกรรม

3.1 แจกกระดาษเปล่าที่เตรียมให้ผู้เข้ารับการอบรมคนละ 5 แผ่น ให้เขียนวิธีการแก้ปัญหา แผ่นละ 1 ข้อ

3.2 นำวิธีการแก้ปัญหาจากทุกคนในกลุ่มมารวมกัน และแยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวคน องค์กร และกระบวนการ โดยนำขึ้นอ่านทีละใบ ให้สมาชิกทุกคนตัดสินว่าอยู่ในกลุ่มใด

3.3 นำกระดาษที่เป็นคำตอบไปแปะบน Flip chart และใช้ปากกาเขียนลูกศรโยงความคิดแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละคำตอบ เส้นโยงอาจเป็นเส้นตรง หรือเส้นโค้งก็ได้ หัวลูกศรอาจจะเป็นหัวเดียวหรือสองหัวก็ได้ และอาจโยงไปสู่คำตอบอื่นๆไปพร้อมๆกันก็ได้ ในขณะที่โยงให้กลุ่มอภิปรายร่วมกัน และตกแต่ง Flip chart ให้สวยงาม

4. สรุป ตัวแทนกลุ่มนำระบบความคิดของกลุ่มนำเสนอที่ประชุม

การกระตุ้นทางปัญญา

โดย

อาจารย์ปริญญ์ พิชญวิจิตร์

บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด

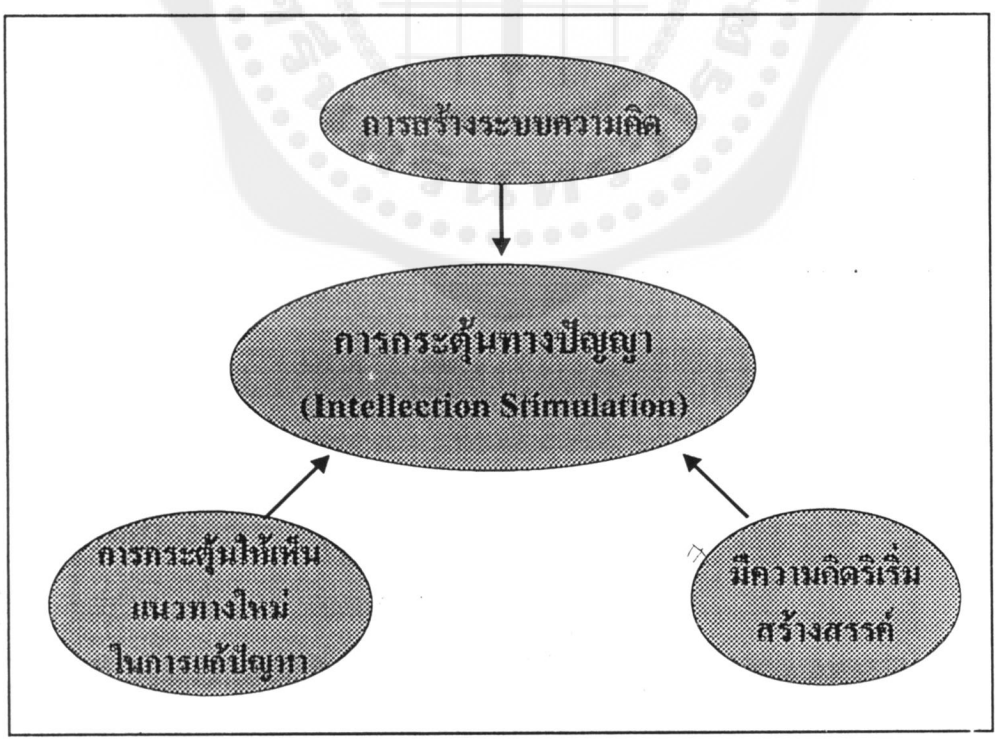
E–mail : prin@praxisinsight.com

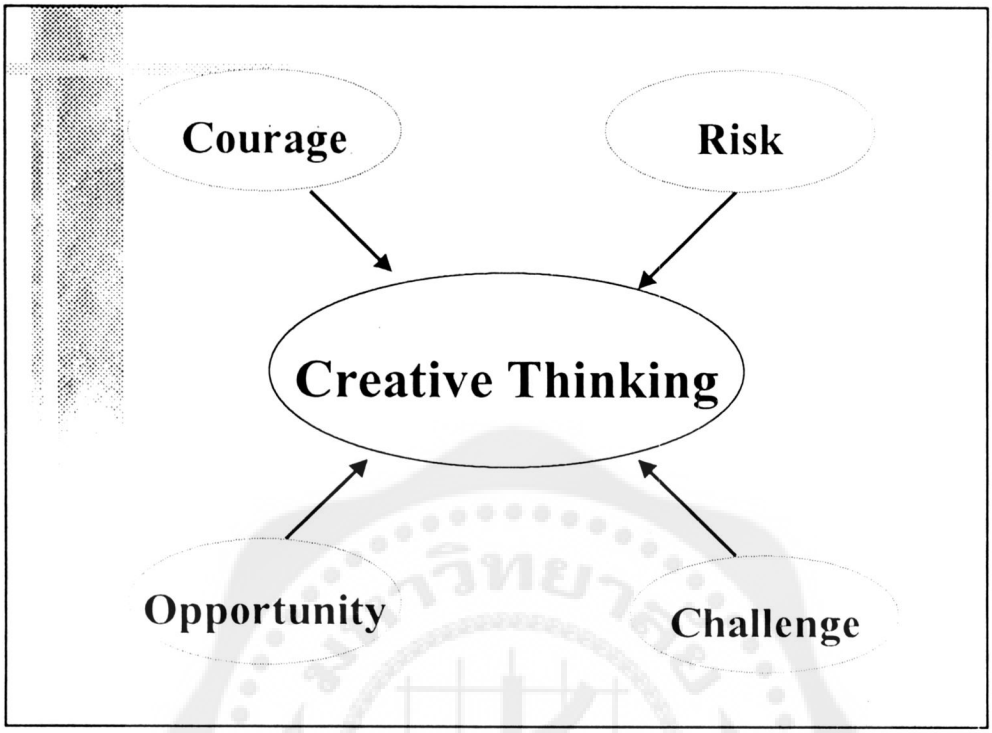
การกระตุ้นทางปัญญา

โดย

อาจารย์ปริญญ์ พิชญวิจิตร์

บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด





***Risk* ความเสี่ยง**

ไม่มีทางลัดที่จะไปสู่ความสำเร็จ

Challenge *ความท้าทาย*

เมื่อทะเลสงบ ใครก็ได้เป็น
ผู้คัดหางเสือเรือ แต่ในยามที่มีคลื่น
เป็นเรื่องท้าทายที่ใครจะทำได้

Opportunity *โอกาส*

โอกาสมีอยู่ในอุปสรรคทุกครั้ง

***Courage* ความกล้าหาญ**

คุณไม่สามารถที่จะค้นพบ
มหาสมุทรใหม่ หากคุณไม่กล้า
ที่จะลืมชายฝั่ง

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. ให้กลุ่มย่อยระดมวิธีการแก้ปัญหา โดยเขียนในกระดาษที่เตรียมไว้ให้

4. นำวิชาแก้ปัญหาของแต่ละคนมาติดบน Flip chart แยกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวบุคคล ตัวองค์กร และกระบวนการ

5. เขียนลูกศรเชื่อมโยงความสัมพันธ์

6. นำเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุม

ภาพตัวอย่างกิจกรรม
เรื่อง
การกระตุ้นทางปัญญา

P1010172.jpg (640x480x16M jpeg)

P1010185.jpg (480x640x16M jpeg)

โมดุลที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.1 การเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล

4.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี

4.3 การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

โมดุลที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
4.1- 4.2 การเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล และการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม : หลังจากการฝึกอบรมโมดุลนี้แล้วผู้รับการอบรมสามารถ

1. ตระหนักในความสำคัญของสมาชิกกลุ่ม และเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล
2. พัฒนาทักษะการสื่อสารของตนเองเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี
3. บอกวิธีการเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลและของกลุ่มได้
4. ใช้วิธีการสร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม

ระยะเวลา : 3 ชั่วโมง 30 นาที

เนื้อหาการอบรม :

1. การประเมินการสื่อสารของตนเอง
2. การจำลองสถานการณ์และการฝึกตามสถานการณ์จำลอง
3. การวางแผนการพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร
4. สะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าของปัจเจกบุคคล

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : การบรรยาย ฝึกในสถานการณ์จำลอง (simulative) การอภิปราย

รายละเอียดสำหรับผู้สอน

1. วิทยากรเกริ่นนำถึงความสำคัญของการให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์ของบุคคล และนำเข้าสู่กิจกรรมโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่ ทำกิจกรรมร่วมกับสะท้อนความรู้สึกต่อกัน และประเมินความรู้สึกของตนเอง เช่น ให้คนหนึ่งนั่ง ให้คนหนึ่งยืน หลังทำกิจกรรมวิทยากรเขียนคำถามให้ผู้เข้ารับการอบรมตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง และสรุปร่วมกัน

2. ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบประเมินตนเองด้านการสื่อสาร โดยพิจารณาระหว่างสื่อสารแบบแลก-เปลี่ยนกับสื่อสารแบบเปลี่ยนแปลงและให้ทำแบบพัฒนาตนเอง และหาแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3. จัดกลุ่มละ 5 คน และแบ่งบทบาท คือ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 4 คน และเป็นผู้สังเกตการณ์ 1 คน ให้ทุกคนได้อ่านเอกสารต่อไปนี้ คือ

   1) ข้อมูลพื้นฐาน

   2) บทบาทที่ต้องแสดง

4. ผู้อำนวยการเขตการศึกษาเรียกประชุมผู้อำนวยการโรงเรียน แต่เนื่องจากผู้อำนวยการติดประชุมด่วนที่กระทรวง ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ งานที่ฝากให้ผู้อำนวยการโรงเรียน 4 คนทำ คือ ให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ได้ฉันทามติของสมาชิกทุกคน โดยใช้กระบวนการต่อไปนี้

   1) พยายามเลือกวิธีที่ดีที่สุด

   2) หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนใจ เพราะต้องการสรุปหรือ ไม่ต้องการเกิดความขัดแย้ง แต่ให้สนับสนุนทางออกที่คุณสามารถตกลงด้วยได้

   3) หลีกเลี่ยงเทคนิคที่ลดความขัดแย้ง เช่น การใช้เสียงข้างมาก

4) มองความเห็นที่แตกต่างว่า เป็นการช่วยให้ข้อมูลมากกว่าเป็นขวากหนาม

หลังการประชุม กรอกการตัดสินใจของกลุ่มลงในแบบสอบถามการตัดสินใจ

หลังการฝึกทักษะในสถานการจำลอง (30 นาที)

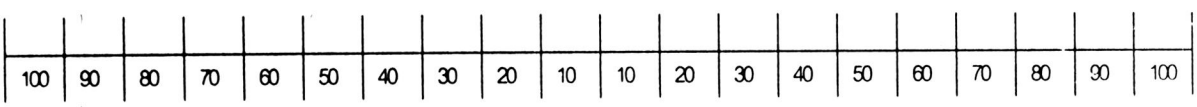
1) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกทักษะครั้งนี้
2) อภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับประโยชน์ของการสื่อสาร
3) อภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน

ใบช่วยประเมินตนเองด้านการสื่อสาร

ท่านสื่อสารแบบแลกเปลี่ยน หรือแบบเปลี่ยนแปลง

ให้นึกย้อนกลับไปมองตนเองในขณะที่ท่านประชุมตามสถานการณ์ที่กำหนดให้เมื่อครู่ก่อนหน้านี้ แล้วให้น้ำหนักดูว่า พฤติกรรมการสื่อสารที่ท่านใช้ในการประชุมนั้น หนักไปในทางใด

สื่อสารแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Communication)	สื่อสารแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Communication)
• พูดคุยเพื่อการแลกเปลี่ยน ตามเป้าหมายที่ตนเองต้องการ	• ฟังและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
• จูงใจผู้ร่วมงานด้วยแรงจูงใจภายนอก เช่น เงิน ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นรูปธรรม	• ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และเคารพเขาในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล
• ฟังเพื่อมองหาจุดโต้เถียง เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ	• สื่อสารแบบสองทาง
• ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ ไม่สร้างสรรค์ ไม่ช่วยให้ปรับปรุงอะไร	• สนใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
• บทสนทนาที่นำไปสู่การทำงานแบบเดิม แก้ปัญหาแบบเดิม	• เพิ่มพลังจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
• สื่อสารแบบพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนตัว หรือการไกล่เกลี่ยผลประโยชน์	• สื่อสารบนพื้นฐานของอุดมการณ์ และแรงบันดาลใจ
• ใช้คำถามเพื่อยั่วยุผู้ร่วมงานให้เกิดความขัดแย้ง หรืออารมณ์ที่ไม่สร้างสรรค์	• สร้างบทสนทนาที่กระตุ้นทางปัญญา พาไปสู่การหาวิธีการที่สร้างสรรค์ ใหม่ แก้ปัญหาได้ดีกว่าเดิม
	• ใช้คำถาม ช่วยให้กลุ่มเกิดความชัดเจน และหาวิธีการใหม่ ๆ



พัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร

จากผลการประเมินข้างต้น ท่านมีแนวทางการพัฒนาตนเองอย่างไร

	อะไรเป็นจุดที่ท่านคิดว่าต้องพัฒนามากที่สุด สามประการ
	วิธีการอะไรบ้าง ที่จะช่วยให้ท่านพัฒนา จุดท้าทายสามประการข้างต้น
	วิธีการพัฒนาตนเอง ที่ได้รับฟังจากคนอื่น ๆ ได้จุดประกายอะไรแก่ท่านบ้าง

การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคล และการสื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดี

โดย

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

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

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

สไลด์ประกอบการบรรยาย

การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคล และการสื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดี

โดย

ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน

รศ.ดร.ดุษฎี โยเหลา

ข้อมูลพื้นฐานของสถานการณ์

เขตการศึกษาได้รับเงินบริจาคจากชุมชนจำนวน 1 ล้านบาท เป็นปีแรก โดยมีจุดประสงค์ให้โรงเรียนใช้เพื่อพัฒนาวิชาการให้เข้มแข็ง โดยให้ทำการพัฒนาอย่างเต็มที่ และให้เห็นผลชัดเจนภายใน 1 ปี การใช้จ่ายเงินก้อนนี้และกิจกรรมที่จัดขึ้น ให้อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน

ในการรับเงินก้อนนี้ การทำงานพัฒนาโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องถูกประเมิน โดยคณะกรรมการประเมิน ที่ประกอบด้วย

1) ผู้แทนชุมชนในเขตการศึกษา หรือ

2) ผู้แทนจากนักวิชาการทางการศึกษาจากภายนอกเขตการศึกษา

ผอ.เขตการศึกษาเรียกประชุมผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมทั้ง 4 คน เพื่อหาข้อตกลงว่า

1) โรงเรียนใดจะได้รับการคัดเลือก

2) กำหนดวิธีการเลือกคณะกรรมการประเมินจะเลือกบุคคลในระดับใด

ผอ.เขตการศึกษาคิดว่า มีเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการเลือกดังนี้

1) ประวัติ ความสำเร็จ และความล้มเหลวของโรงเรียน

2) จำนวนนักเรียนที่สอน

3) ผลที่จะเกิดตามมาหลังการพัฒนา

กิจกรรม

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

ผอ.เขต เรียกประชุมผอ.โรงเรียน 4 คน และเนื่องจากผู้อำนวยการเขตการศึกษา ติดประชุมด่วนที่กระทรวง ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ งานที่ฝากให้ ผอ. 4 คนทำ คือ ให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ได้ฉันทามติของสมาชิกทุกคน โดยใช้กระบวนการต่อไปนี้

* พยายามเลือกวิธีที่ดีที่สุด

* หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนใจ เพราะต้องการสรุป หรือไม่ต้องการเกิดความขัดแย้ง แต่ให้สนับสนุนทางออกที่คุณสามารถตกลงด้วยได้

* หลีกเลี่ยงเทคนิคที่ลดความขัดแย้ง เช่น การใช้เสียงข้างมาก

* มองความเห็นที่แตกต่างว่า เป็นการช่วยให้ข้อมูลมากกว่าเป็นขวากหนาม

* หลังการประชุม กรอกการตัดสินใจของกลุ่มลงในแบบสอบถามการตัดสินใจ ตอบแบบประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่ม และแบบวิเคราะห์การสื่อสาร

ข้อมูลพื้นฐาน

เขตการศึกษาได้รับเงินบริจาคจากชุมชนหนึ่งล้านบาท โดยมีจุดประสงค์ให้โรงเรียนใช้เพื่อพัฒนาวิชาการในให้เข้มแข็ง โดยให้ทำการพัฒนาอย่างเต็มที่ และให้เห็นผลชัดเจนภายใน 1 ปี การใช้จ่ายเงินก้อนนี้และกิจกรรมที่จะจัดขึ้น ให้อยู่ในอำนาจของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือก

ในการรับเงินก้อนนี้ การทำงานพัฒนาวิชาการของโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องถูกประเมิน โดยคณะกรรมการประเมิน ที่ประกอบด้วย

1) ผู้แทนจากชุมชน 2) ผู้แทนจากนักวิชาการทางการศึกษาจากภายนอก

ผู้อำนวยการเขตการศึกษาเรียกผอ.โรงเรียนทั้ง 4 คน เพื่อหาข้อตกลงว่า

1) โรงเรียนใดจะได้รับการคัดเลือก
2) กำหนดวิธีการเลือกคณะกรรมการประเมินจะเลือกบุคคลในระดับใด

ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดว่า มีเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการเลือก ดังนี้

1) ประวัติ ความสำเร็จ และความล้มเหลวของโรงเรียน
2) จำนวนนักเรียนที่สอน
3) ประโยชน์ในระดับสังคมและประเทศ

โรงเรียน ก

คุณเป็นผู้อำนวยการมานานกว่า 5 ปี เป็นคนใจเย็น รับฟังผู้อื่น และตอบโต้โดยใช้ข้อมูล และเหตุผล

ครูในโรงเรียนมีทั้งหมด 50 คน ทุกคนมีประสบการณ์สอนเกินกว่า 3 ปี และมีภาระงานสอนคนละ 18 – 20 คาบต่อสัปดาห์ สอนนักเรียนจำนวน 300 คนต่อภาคการศึกษา

ผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนค่อนข้างต่ำ คือ มีนักเรียนทำได้เกรด 3, 4 ร้อยละ 20 ที่เหลือจะได้เกรด 1, 2 และจากผลการสำรวจความพึงพอใจของนักเรียนต่อโรงเรียน พบว่า นักเรียนมีระดับความพึงพอใจปานกลาง

คุณมีความเชื่อว่า คณะกรรมการประเมินควรเป็นคนในชุมชน เพราะจะมีความเข้าใจธรรมชาติของโรงเรียน และสามารถให้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความเป็นไปของการพัฒนาได้ชัดเจนกว่าคนจากภายนอก

แม้ว่าโรงเรียนจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่คุณเชื่อว่า ถ้าได้รับเงิน 1 ล้านบาท คุณจะสามารถทำให้โรงเรียน นักเรียน มีพัฒนาการได้อย่างชัดเจน

โรงเรียน ข

คุณเป็นผู้อำนวยการมานานกว่า 5 ปี เป็นคนใจเย็น รับฟังผู้อื่น และตอบโต้โดยใช้ข้อมูล และเหตุผล

ครูในโรงเรียนมีทั้งหมด 50 คน ทุกคนมีประสบการณ์สอนเกินกว่า 3 ปี และมีภาระงานสอนคนละ 18 – 20 คาบต่อสัปดาห์ สอนนักเรียนจำนวน 300-400 คน

ผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนค่อนข้างต่ำ คือ มีนักเรียนทำได้เกรด 3, 4 ร้อยละ 50 ที่เหลือจะได้เกรด 1, 2 และจากผลการสำรวจความพึงพอใจของนักเรียนต่อโรงเรียน พบว่า นักเรียนมีระดับความพึงพอใจต่ำ

คุณมีความเชื่อว่า คณะกรรมการประเมินควรเป็นคนในชุมชน เพราะจะมีความเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างพวกพอง

แม้ว่าโรงเรียนจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่คุณเชื่อว่า ถ้าได้รับเงิน 1 ล้านบาท คุณจะสามารถทำให้โรงเรียน นักเรียน มีพัฒนาการได้อย่างชัดเจน

โรงเรียน ค

คุณเป็นผู้อำนวยการมานานกว่า 5 ปี เป็นคนใจร้อน รับฟังผู้อื่นได้ไม่นาน และตอบโต้โดยใช้เหตุผลเข้าข้างตนเอง

ครูในโรงเรียนมีทั้งหมด 100 คน บางคนเป็นครูใหม่ แต่ส่วนใหญ่มีประสบการณ์สอนเกินกว่า 10 ปี และมีภาระงานสอนคนละ 20 คาบต่อสัปดาห์ สอนนักเรียนจำนวน 1500 คน

ผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนค่อนข้างต่ำ คือ มีนักเรียนทำได้เกรด 3, 4 ร้อยละ 80 ที่เหลือจะได้เกรด 1, 2 และจากผลการสำรวจความพึงพอใจของนักเรียนต่อโรงเรียน พบว่า นักเรียนมีระดับความพึงพอใจสูง

คุณมีความเชื่อว่า คณะกรรมการประเมินควรเป็นคนในชุมชน เพราะจะมีความเข้าใจความสามารถของโรงเรียนได้ดี

โรงเรียนมีความพร้อมและสมควรได้รับเงิน แต่คุณเชื่อว่า ถ้าได้รับเงิน 1 ล้านบาท คุณจะสามารถทำให้โรงเรียน นักเรียน มีพัฒนาการได้อย่างชัดเจน

โรงเรียน ง

คุณเป็นผู้อำนวยการมานานกว่า 10 ปี เป็นคนใจเย็น รับฟังผู้อื่น และตอบโต้โดยใช้ข้อมูล และเหตุผล

ครูในโรงเรียนมีทั้งหมด 130 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์สอนเกินกว่า 10 ปี และมีภาระงานสอนคนละ 24 คาบต่อสัปดาห์ สอนนักเรียนจำนวน 1600 คน

ผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนค่อนข้างต่ำ คือ มีนักเรียนทำได้เกรด 3, 4 ร้อยละ 80 ที่เหลือจะได้เกรด 1, 2 นักเรียนมีระดับความพึงพอใจต่อโรงเรียนสูง และโรงเรียนเคยได้รับรางวัลดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2545

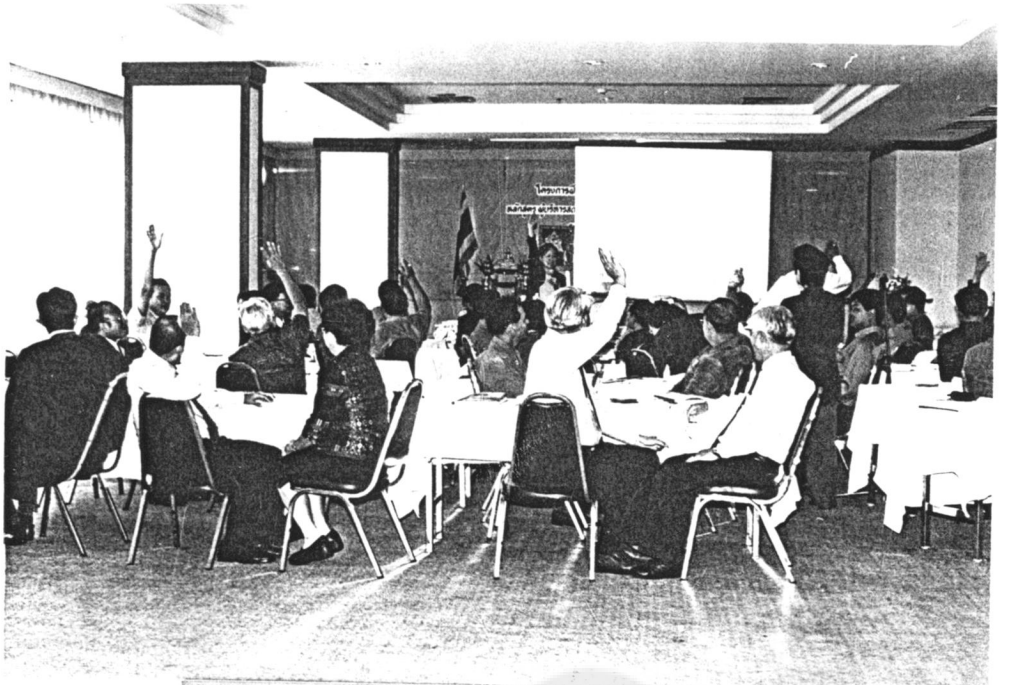
คุณมีความเชื่อว่า คณะกรรมการประเมินควรเป็นคนในชุมชน เพราะจะมีความเข้าใจความสามารถของโรงเรียนได้ดี

โรงเรียนมีความพร้อมและสมควรได้รับเงิน แต่คุณเชื่อว่า ถ้าได้รับเงิน 1 ล้านบาท คุณจะสามารถทำให้โรงเรียน นักเรียน มีพัฒนาการได้อย่างชัดเจน

ภาพตัวอย่างการทำกิจกรรม

เรื่อง

การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคล และการสื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดี



4.3 การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

<u>วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม</u> : ผู้รับการอบรมสามารถ

1. ประเมินตนเองในเรื่องการเอื้ออำนาจของตน
2. บอกวิธีการเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพได้
3. ใช้การมอบหมายงานในการเอื้ออำนาจ

<u>ระยะเวลาที่ใช้</u> 3 ½ ชั่วโมง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. การประเมินผลตนเองเรื่องการเอื้ออำนาจ
2. วิธีการเอื้ออำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมอบหมายงานเพื่อการเอื้ออำนาจ

<u>ลักษณะกิจกรรม</u> ทำแบบประเมิน กิจกรรมกลุ่ม อภิปราย นำเสนอ

รายละเอียดสำหรับผู้สอน

1. ผู้สอนชวนผู้เข้ารับการอบรมสนทนาเรื่องวิธีการเอื้ออำนาจ (empowerment)ของผู้บริหาร และชวนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้รับการอบรมเกี่ยวกับเรื่องนี้
2. ให้ผู้เข้ารับการอบรมสำรวจตนเองจากแบบประเมิน เรื่องการเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงานของผู้บริหาร
3. นำข้อมูลจากแบบประเมินตนเองมาอภิปรายภายในกลุ่มย่อยเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องนี้
4. ให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเขียนจุดอ่อนหรืออุปสรรคในการเอื้ออำนาจของตนลงในบัตรที่เตรียมไว้ให้ (โดยไม่ระบุชื่อ) คนละ 1 แผ่น นำไปหย่อนลงในกล่องกลางที่เตรียมไว้ให้
5. ให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนจับฉลากในกล่องขึ้นมา 1 ใบ และนำไปเข้ากลุ่มย่อยของตน
6. กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มได้ปัญหา 5 ข้อ อภิปรายร่วมกันเพื่อเสนอวิธีการแก้ไขและสรุปเป็นหลักการในการปฏิบัติ นำเสนอกลุ่มใหญ่
7. ผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากรให้ความรู้ในการเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน ให้ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพิ่มเติม

สื่อการสอน

1. แบบประเมินตนเอง
2. กระดาษขนาด 3 " x 4" จำนวน 200 แผ่น
3. กล่องใส่บัตร

การประเมินผล การสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการนำเสนอ

การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

โดย

ดร.พรรณี บุญประกอบ

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

E–mail : pannee@swu.ac.th

สไลด์ประกอบการบรรยาย

การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

(Empowerment)

โดย

ดร.พรรณี บุญประกอบ และคณะ

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การเอื้ออำนาจ(Empowerment) หรือการเพิ่มพลังให้แก่ผู้ร่วมงาน หมายถึงอะไร ?

หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานได้รับอำนาจ ได้รับโอกาส ได้รับความเคารพ ได้รับความไว้วางใจ ได้รับอิสระ ได้รับสัมพันธภาพ จากผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันในองค์การ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทำไมจึงต้องมีการเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน?

- การปฏิรูปการศึกษา
- แนวคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

การปฏิรูปการศึกษา

- การปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- การมีหลักสูตรสถานศึกษา
- การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- การมีส่วนร่วมจากชุมชน
- การประกันคุณภาพ

ผู้บริหาร

- เป็นผู้นำทางวิชาการ
- เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
- เป็นผู้บริหารมืออาชีพ
- เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- เป็นผู้มีธรรมาภิบาล

ฯลฯ

จากแนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาค้นคว้า

- การเอื้ออำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการเพิ่มพลังจูงใจเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของประสิทธิผลองค์กร

- บุคคลมีความต้องการอำนาจ โดยอำนาจเป็นความต้องการภายในที่มีอิทธิพลและต้องการควบคุม เช่น ความเชื่ออำนาจในตน / นอกตน

- **ความต้องการอำนาจของบุคคลจะถูกสนองตอบ เมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจและเชื่อว่าสามารถจัดการกับสถานการณ์นั้นได้**
- **อำนาจในรูปของการจูงใจ จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้สึกของบุคคลว่าตนเองมีความสามารถ**

มิติทางจิตของการเอื้ออำนาจแก่บุคคล

1. <u>ความเป็นตัวของตัวเอง</u> : ความรู้สึกเป็นอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกรับผิดชอบของบุคคลต่อการเลือกนั้น
2. <u>ความสามารถ</u> : เป็นความเชื่อในความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ
3. <u>ความหมาย</u> : เป็นคุณค่าของงานที่ถูกรับรู้ว่ามีคุณค่า
4. <u>ผลกระทบ</u> : ความเชื่อในการสร้างและควบคุมผลลัพธ์ที่ต้องการได้

พฤติกรรมของผู้บริหารในการเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน
ประกอบด้วยอะไรบ้าง?

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

การเพิ่มพลังในองค์การ (Conger & Kanungo, 1988)

1. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ภาวะไร้พลัง
2. ใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มพลังกลับคืนมา
3. การส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ความสามารถของตน
4. การให้ทราบ ความมีประสิทธิผลของตนเอง
5. พฤติกรรมอันเป็นผลจากการเพิ่มพลัง

ปัจจัยที่นำไปสู่ภาวะไร้พลัง

- ระบบการนิเทศงาน
- ระบบให้ผลตอบแทน
- ธรรมชาติของงาน

กลยุทธ์และเทคนิคในการบริหารจัดการ

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

การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ความสามารถของตน

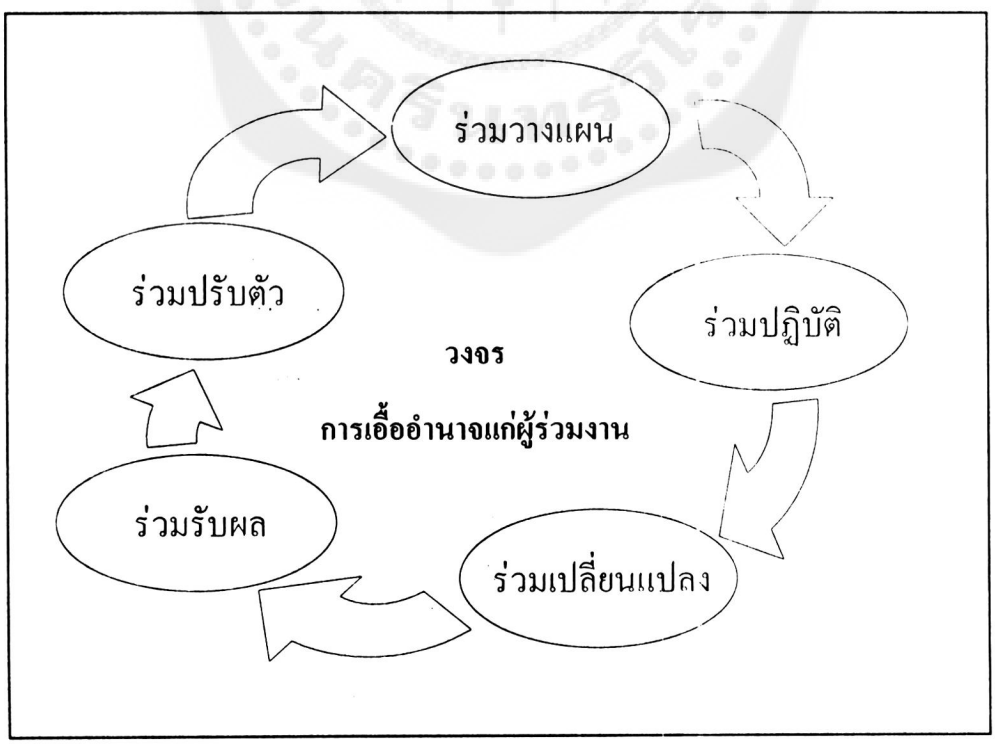
- จัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงและโดยอ้อม
- ให้ทราบพัฒนาการในการทำงานของตน
- ให้เห็นตัวอย่างของผู้ประสบความสำเร็จ
- ให้โอกาสในการทำงาน

การให้ทราบความมีประสิทธิผลของตนเอง

- สร้างความคาดหวังและมีมาตรฐานในการทำงาน
- ให้การเสริมแรง
- สร้างความแข็งแกร่ง

พฤติกรรมอันเป็นผลจากการเพิ่มพลัง

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- มีความคงทนในพฤติกรรมที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย



แบบประเมินตนเอง

กรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริง เพื่อประเมินตนเองโดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น

	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ท่านวางตัวเป็นกันเองกับลูกน้องเสมอ					
2. ท่านคิดว่าผู้บริหารควรเป็นผู้วางแผนและมอบหมายงานให้ลูกน้องทำ					
3. ท่านมอบหมายงานพร้อมอำนาจในการตัดสินใจแก่ลูกน้อง					
4. ท่านคิดว่าการคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูงเป็นการบั่นทอนกำลังใจลูกน้อง					
5. ท่านเป็นคนเคร่งครัดต่อระเบียบวินัยในการทำงาน					
6. ท่านคิดว่าการให้อิสระในการค้นหาวิธีการปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นสิ่งที่ควรทำ					
7. ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างทั่วถึง					
8. ท่านคิดว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญและมีงบประมาณเพียงพอ					
9. ท่านมักจะให้ทุกคนได้ทราบเป้าหมายของงานที่กำลังทำอยู่					
10. ท่านคิดว่าควรตั้งเป้าหมายที่ทำได้ง่ายเพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
11. ในสถานการณ์ที่ยากต่อการเข้าใจ ท่านจะพยายามให้คำอธิบายแก่ลูกน้อง					
12. ท่านคิดว่าผลงานจะเป็นตัวบอกไม่จำเป็นต้องสื่อสารด้วยคำอธิบาย					

	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13. ท่านจะอนุญาตให้บุคลากรไปเรียนต่อทันทีถ้าเขาต้องการและถ้าโรงเรียนสามารถจัดการได้					
14. ท่านเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญในยุคปฏิรูปการศึกษา					
15. ท่านอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตน					
16. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบจะช่วยให้เขามีกำลังใจในการทำงาน					
17. ท่านบริหารงานด้วยความชัดเจน โปร่งใส ไม่ปกปิดข้อมูลข่าวสาร					
18. ท่านคิดว่าผู้บริหารควรทำให้ดูมากกว่าบอกให้ทำ					

การเอื้ออำนาจและการมอบหมายงาน

ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องกระจายงานต่างๆให้บุคลากรรับผิดชอบมากขึ้น ยิ่งกระจายมากเท่าไร ก็ยิ่งทำให้ผู้บริหารมีเวลาเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้สามารถใช้เวลาที่มีอยู่ไปทุ่มเทให้กับงานที่สำคัญและเร่งด่วน และเพื่อให้มีเวลาในการพัฒนางาน แก้ปัญหาและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต การประเมินตนเองง่ายๆ มีดังต่อไปนี้

	ความถี่ในการปฏิบัติ			
	ทุกครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
1. เมื่อสั่งงานท่านเคยกำหนดเวลาของการส่งงานหรือไม่				
2. เคยบอกผู้ที่ได้รับมอบหมายงานถึงเป้าหมายรวมของการทำงานนั้นหรือไม่				
3. เคยให้รายละเอียดที่เป็นข้อมูลในการทำงานนั้นแก่ผู้รับมอบหมายงานหรือไม่				
4. เคยพบปะพูดคุย ไต่ถามถึงงานมอบหมายนั้นหรือไม่				
5. มอบอำนาจและให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานนั้นหรือไม่				
6. เคยบอกเกณฑ์ในการประเมินผลงานนั้นให้ทราบหรือไม่				
7.				
8.				
9.				
10.				

ภาพตัวอย่างการทำกิจกรรม
เรื่อง
การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

โมดุลที่ 5 การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

โมดุลที่ 5 การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
5.1 การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม :

หลังจากการฝึกอบรมโมดุลนี้แล้วผู้รับการอบรมสามารถ

1. วิเคราะห์ความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตัวอย่าง เพื่อกำหนดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จนั้น
2. กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ตนเองเป็นผู้นำ ตามแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. วิเคราะห์ และวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะเวลา : 3 ชั่วโมง 30 นาที

เนื้อหาการฝึกอบรม :

1. ตัวอย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ
2. การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร
3. การพิจารณาและกำหนดรายละเอียดในองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคลที่ต้องการพัฒนา
4. การวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาองค์กร

กิจกรรมสำหรับผู้สอน : นำการแบ่งปันประสบการณ์จากวิทยากรรับเชิญ นำกระบวนการวิเคราะห์ การอธิบายงาน การให้คำแนะนำปรึกษา การอธิบายเรื่องกลุ่มเครือข่าย

อุปกรณ์การฝึกอบรม :

1. ใบวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ และการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำและแผนพัฒนางาน
2. ใบวางแผนการพัฒนาองค์กร ด้วยการตั้งเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ
3. ตัวอย่างแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ และการตั้งเป้าหมาย
4. ตัวอย่างแผนการพัฒนาองค์กร การตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ
5. แบบประเมินผลการฝึกอบรม
6. แผ่นพลิก และปากกาเคมี

รายละเอียดสำหรับผู้สอน

บทนำ (10 นาที)

กล่าวนำ ผู้สอนทบทวนแนวความคิดทั่วไปของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งตั้งคำถามท้าทายผู้รับการอบรมถึงแนวทางการปฏิบัติจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาตลอดการอบรม จากนั้นเชื่อมโยงถึงตัวอย่างของการปฏิบัติที่ได้ผลและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริงในองค์กร แนะนำวิทยากรรับเชิญ และเชื้อเชิญให้ทุกคนรับฟังประสบการณ์จากวิทยากรรับเชิญ

ประสบการณ์จากการปฏิบัติเพื่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (100 นาที)

แบ่งปันประสบการณ์ วิทยากรรับเชิญแบ่งปันประสบการณ์จากการปฏิบัติของตนเองที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว

วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ (30 นาที)

คำถาม ผู้สอนตั้งคำถามนำ เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เริ่มคิดวิเคราะห์ประสบการณ์ที่ได้รับการแบ่งปัน ว่าอะไรคือปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จนั้น แต่ละคนได้เรียนรู้อะไรบ้าง

การอภิปรายกลุ่ม ผู้สอนนำการอภิปรายกลุ่ม จากคำถามที่ตั้งไปก่อนหน้านี้ โดยการจดบันทึกสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์ขึ้นบนแผ่นพลิก จัดทำเป็นภาพรวม และกล่าวสรุปให้เห็นปัจจัยสำคัญทั้งหมดอย่างชัดเจน

วิเคราะห์และวางแผนพัฒนาตนเอง (30 นาที)

กล่าวนำ ผู้สอนอธิบายและยกตัวอย่างการใช้ Profile ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของตนเอง ในการวางแผนและการตั้งเป้าหมาย เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร

วางแผนพัฒนาส่วนบุคคล ผู้สอนให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณา Profile ของตนเอง แล้วทำการวางแนวทางการพัฒนาตนเองตามใบงานที่กำหนดให้ พร้อมทั้งจัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พิจารณาตนเองอย่างเต็มที่ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ศึกษากันในระยะเวลาที่ผ่านมา หรือใช้เอกสารในแต่ละโมดุลที่แจกให้ เป้าหมายที่วางไว้นั้นควรเป็นเป้าหมายที่สามารถทำสำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้สอนและผู้ช่วย ทำการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองจนสำเร็จ

วิเคราะห์และวางแผนพัฒนาองค์กร (30 นาที)

กล่าวนำ ผู้สอนอธิบายและยกตัวอย่างการใช้ ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยการตั้งเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ

วางแผนพัฒนาองค์กร ผู้สอนให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณาจากปัจจัยสำคัญของความสำเร็จที่ได้กำหนดร่วมกันมาก่อนหน้านี้ แล้วทำการวางแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาที่ตนเองเป็นผู้นำ โดยใช้ใบงานที่กำหนดให้ พร้อมทั้งจัดบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการอบรม

ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้สอนและผู้ช่วย ทำการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กรจนสำเร็จ

กลุ่มเครือข่าย (10 นาที)

บรรยายสรุป ผู้สอนแนะนำวิธีการรักษาความตั้งใจจริง และก่อให้เกิดผลสำเร็จ ด้วยการจัดตั้งกลุ่มเครือข่าย (Networking) เพื่อเรียนรู้จากกันและกัน ทั้งวิธีการที่สำเร็จ และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติของแต่ละคน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการพบปะกันด้วยการสัมมนา จากนั้น ผู้สอนกล่าวสรุปเนื้อหาทั้งหมด และเปิดโอกาสให้ซักถามเพิ่มเติม

การประเมินผล :

1. การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การสังเกตจากการมีส่วนร่วมการทำกิจกรรมและการอภิปราย

ประสบการณ์จากผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ

โดย

นายนคร ดังคะพิภพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี

เอกสารความรู้

การบริหารจัดการโดยใช้ยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม
(Integrated Administration Strategy: IAS)

กรณีศึกษาโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี
เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1
นายนคร ตังคะพิภพ
ผู้อำนวยการ

---

1. เหตุผลความเป็นมา

คุณภาพของการศึกษาเกิดขึ้นจากระบบการบริหารจัดการที่ดี อย่างรู้และเข้าใจเป้าหมายชัดเจน เพื่อปฏิบัติภารกิจที่สอดคล้องตลอดเวลา โดยพัฒนาให้ได้ตามความคาดหวังนั้น ดังนั้น การติดอยู่กับรูปแบบวัฒนธรรมแบบเดิม ๆ ไม่กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจึงบริหารจัดการแบบทำตาม ๆ กัน ด้วยการอาศัยหน่วยบังคับบัญชาคอยเร่งรัด มอบหมายให้สถานศึกษาทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ จึงทำได้ และทำแบบขาดการประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ทั้งยังมิได้คำนึงถึงเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่มีระบุไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ที่ว่า "การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข" (มาตรา 6) จึงเป็นประเด็นปัญหาสำคัญและเป็นเหตุผลประการแรกของการค้นหารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม

ความตื่นตัวต่อกระแสการปฏิรูปการศึกษาทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา มีความปรารถนาดีมอบยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งล้วนเป็นสิ่งดีแต่มีความหลากหลายในแนวทางปฏิบัติ จนบางครั้งถ้าผู้บริหารไม่มั่นคงในเป้าหมายที่สอดคล้อง (Relevance) ต่อการจัดการศึกษาแล้ว อาจสับสนและเพิ่มภาระให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาโดยใช่เหตุ เกิดผลเป็นการสร้างความกังวลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ต้องคิดค้นหารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

2. แนวคิดของการพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสภาพบริบทและปัญหาของโรงเรียน

<u>ความเชื่อเป็นฐานที่มาของความคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษา</u>

ใครเชื่ออย่างไรก็จะทำอย่างนั้น ความเชื่อจึงเป็นฐานของความคิดและนำไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาก็เป็นเช่นเดียวกัน ย่อมพัฒนาไปตามความเชื่อของผู้

พัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy: IAS) มาจากแนวคิดความเชื่อ ดังนี้

1. เชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการกระทำที่คำนึงถึงเป้าหมายของภารกิจเสมอ เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงอยู่ที่ "สร้างสรรค์ สร้างเสริมและสร้างสุขให้ผู้เรียน" ซึ่งมีความหมายเดียวกับ "เก่ง ดี มีสุข" นั่นเอง

2. เชื่อว่าผู้นำโรงเรียนคือผู้นำทางวิชาการจึงจะน่าศรัทธาเชื่อถือ ดังนั้น ผู้นำของโรงเรียนต้องพัฒนาคนให้เป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการอยู่เสมอ เป็นคนทันสมัย ก้าวทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. เชื่อว่าการบริหารงานจะเป็นไปด้วยความรอบคอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้เสมอ ต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ทั้งภายในโรงเรียนและอาศัยองค์คณะบุคคลและการมีเครือข่ายสนับสนุน เมื่อเป็นเช่นนี้ ความมุ่งมั่นต่อประโยชน์ส่วนรวมจะบรรลุความสำเร็จได้ดีกว่า

4. เชื่อว่า "ร่วมกันคิด แบ่งกันทำ แล้วนำมาหลอมรวม" ทำให้เห็นประสิทธิภาพการทำงานและผลงานเชิงประจักษ์มีความชัดเจน สามารถเร่งรัดได้รวดเร็ว ในขณะที่ลดความซ้ำซ้อนสับสนในเนื้องานได้มาก

5. เชื่อในความสำคัญของคน แม้มีความสามารถแตกต่าง แต่การรวมพลังได้มากเท่าไรด้วยการสร้างการประสานสัมพันธ์อย่างเหมาะสม ย่อมเกิดคุณภาพของงาน

6. เชื่อว่าการพัฒนาดีขึ้นต้องไม่อยู่กับความจำเจเหมือนเดิม หรือทำตาม ๆ กัน แต่ต้องกล้าเปลี่ยนแปลงและพร้อมจุดประกายความกล้าให้ผู้เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงได้

7. เชื่อในการบริหารเชิงระบบมากกว่ายึดบุคคล ผลของความเชื่อนี้จึงตระหนักในกระบวนการบริหารที่มีปัจจัยสนับสนุนอย่างพอเหมาะพอดี จึงจะสร้างผลผลิต คือนักเรียนที่มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

8. เชื่อเรื่องมาตรฐานคือคุณภาพที่วัดได้ ทำให้ควบคุมการบริหารจัดการได้สะดวก

9. เชื่อว่าสังคมที่สงบสุขขึ้นอยู่กับคุณธรรมจริยธรรมของคนซึ่งเกิดขึ้นจากการอบรมบ่มนิสัย จากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง

10. เชื่อว่าโลกมีความก้าวหน้ารวดเร็ว การก้าวทันและรู้เท่าทันเทคโนโลยีเป็นความจำเป็นของมนุษย์ การจัดการศึกษาในยุคนี้ต้องพยายามพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยีและขณะเดียวกันโรงเรียนต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารด้วย

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

12. เชื่อว่าผู้นำไม่ใช่ภาวะของความเป็นนาย แต่ภาวะผู้นำคือความรู้ความสามารถที่จะ ดึงศักยภาพบุคคลมาใช้ประโยชน์ พร้อมให้จิตร่วมใจ

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

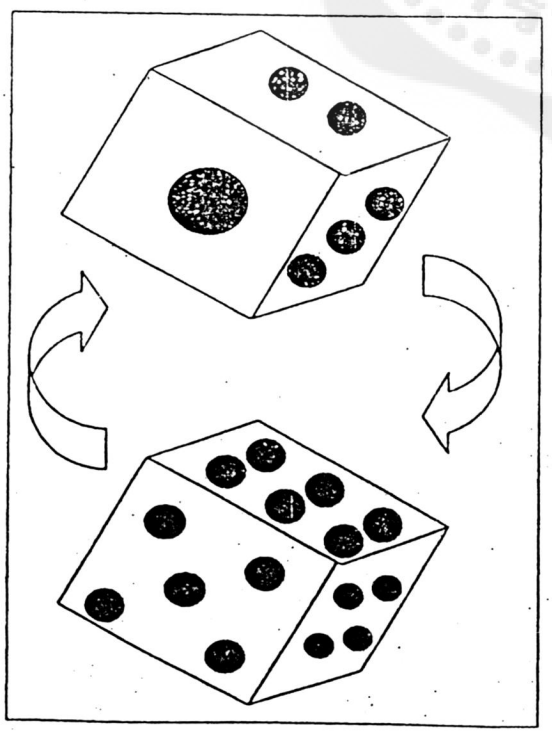
1. เพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี ด้วยการหลอมรวมยุทธศาสตร์หลากหลายที่มีเป้าประสงค์เดียวกัน ให้เป็นแนวทางที่ลดความสับสนลดกระแสความกังวลของบุคลากรให้สู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันและไม่ยุ่งยาก แต่เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

2. เพื่อขยายเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้สู่โรงเรียนที่สมัครใจอีก 4 โรงเรียนและให้โรงเรียนดังกล่าวขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายต่อไปอีก 4 โรงเรียนในปีถัดไป

4. หลักการและแนวคิดที่เป็นกรอบความคิดในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร

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

ลูกเต๋าของความคิดจะเป็นการมองมิติ 6 ด้าน อยู่ในก้อนเดียวกัน โดยที่ไม่ว่าจะมองมิติด้านใด เนื้อในแท้จะมุ่งที่นักเรียนเป็นสำคัญ



มิติที่ 1 เป้าหมายของการศึกษา "สร้างสุข สร้างเสริม สร้างสรรค์"

มิติที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ นำการศึกษาสู่เป้าหมาย

มิติที่ 3 แผนที่การบริหารเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

มิติที่ 4 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยระบบ

มิติที่ 5 ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนาองค์รวมของโรงเรียน

มิติที่ 6 การบูรณาการยุทธศาสตร์

ภาพที่ 1 รูปแบบความคิดจาก 6 มิติแบบลูกเต๋า

มิติที่ 1 เป้าหมายของการศึกษา "สร้างสุข สร้างเสริม สร้างสรรค์"

เป้าหมายของการจัดการศึกษา

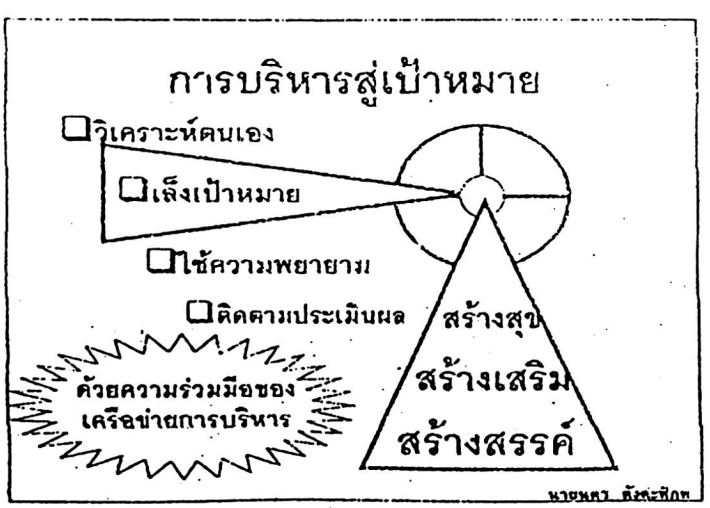
สถานศึกษาต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการจัดการศึกษาไว้ให้ทุกคนตระหนักอยู่เสมอ เพื่อให้การบริหารจัดการได้เล็งสู่เป้าหมายนั้น นั่นคือ "การพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณภาพและเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข" 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 : A_1) อย่างเป็นเอกภาพถึงทิศทางนี้ ต้องเพียรพยายาม (Attempt : A_2) ที่จะผลักดันงาน/โครงการต่าง ๆ ให้ส่งเสริมสนับสนุนไปสู่ 3 ส. ทั้งทางตรงและทางอ้อม และพร้อมจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จที่พึงปรารถนาตามศักยภาพของนักเรียนทุกคน (Achievement : A_3) ซึ่งหากการจัดการเช่นนี้มีระบบที่มั่นคงแข็งแรง จนไม่มีอิทธิพลของปัจจัยรอบข้างมากระทบให้หักเหไปย่อมแสดงถึงความยั่งยืนของระบบที่วางไว้ (Accredited System : A_4)

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 แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาจูเซทส์ (MIT) ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีข้อปฏิบัติ 5 ประการ ได้แก่

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

แนวความคิดนี้ถ้าผู้บริหารโรงเรียนอยากพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ควรหาวิธีผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนในโรงเรียน

ความเป็นเลิศของบุคคล ได้แก่การพยายามสร้างการใฝ่รู้ใฝ่ใจพัฒนาตน พัฒนาศักยภาพของบุคคล เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวัง สร้างบรรยากาศกระตุ้นบุคลากรทุกคนให้เห็นคุณค่าของตนเอง ควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนให้เปิดกว้าง ให้ทุกคนพัฒนาศักยภาพไปสู่ความเป็นเลิศของบุคคล

รูปแบบวิธีคิด ได้แก่การทำความกระจ่างให้ความคิด ความเชื่อ มีข้อสรุปที่นำสู่การตัดสินใจและการทำงานใด ๆ ในการบริหารจัดการ แล้วเพียรพยายามกำกับแนวคิดความเชื่อนั้นให้พัฒนาต่อเนื่องไป มีวิธีการที่ผ่านการสรุปอย่างมีรูปแบบเกิดขึ้นเสมอ ทำให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้ โดยไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิมที่ทำตาม ๆ กันมา

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ ความมีส่วนร่วมของทุกคนที่เห็นภาพที่ต้องการเป็นภาพเดียวกัน ซึ่งคงจะต้องสร้างภาพอนาคตนี้ด้วยกันตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อทุกคนจะได้ประสานพลังกายและใจ กระทำให้งานเป็นไปตามภาพอนาคตที่แต่ละคนช่วยกันสร้าง หากการสร้างวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้มี "ระดับของการมีส่วนร่วม" มากเท่าใด สิ่งที่เป็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะมากขึ้นเท่านั้น

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะตลอดจนวิธีคิด เพื่อพัฒนาปัญญาและศักยภาพของทุกคนร่วมกัน วิธีการก็คือคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม

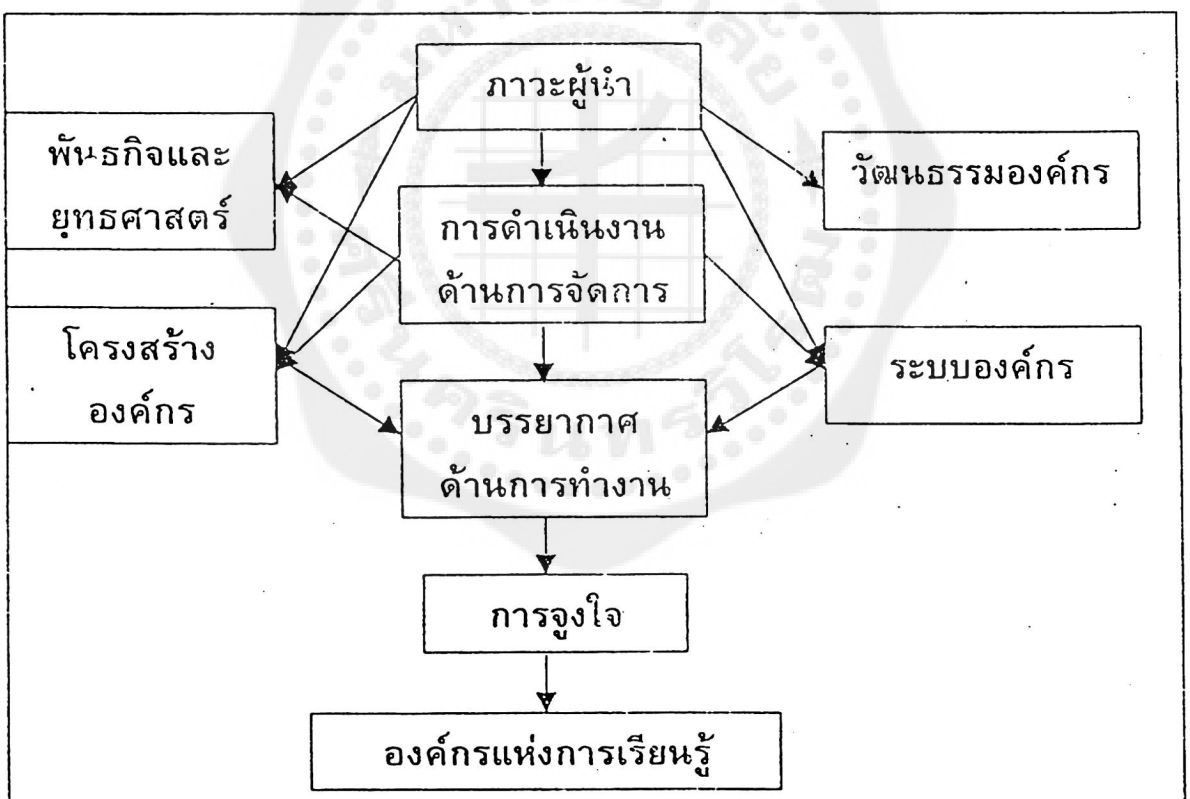
ด้วยวิธีที่มีคุณภาพ มีข้อสรุปเกิดขึ้นเป็นความเห็นร่วมที่ตรงกันและยินดีศรัทธาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามข้อสรุปนั้น ซึ่งความเป็นจริงในโรงเรียนมักจะเป็นการประชุมอยู่เนืองนิตย์นั้นเอง

การคิดอย่างมีระบบ ได้แก่ การคิดแบบองค์รวม (Holistic) ทุกคนมององค์รวมขององค์กร ที่มีการเชื่อมโยงของส่วนย่อย ๆ ไม่แยกคิดเป็นส่วน ๆ ไม่แยกกันทำโดยไม่รู้ความเชื่อมโยง แต่แบ่งกันทำภายหลังจากร่วมคิด วิธีคิดและคำอธิบายเพื่อสื่อสารขั้นตอนต่าง ๆ มีความเป็นเหตุเป็นผลเชื่อมสัมพันธ์กัน เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความเป็นไปได้ตามสภาพจริง การคิดอย่างเป็นระบบในเรื่องการบริหารโรงเรียน จึงมักคำนึงถึงปัจจัย (Input) ที่ความสัมพันธ์กับกระบวนการ (Process) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายผลผลิต (Output)

มิติที่ 3 แผนที่การบริหาร (Road Map) เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษา เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้นั้น ควรมีแผนที่การทำงาน (Road Map) นำการบริหารที่ดี

ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย ให้ข้อคิดเสนอองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้



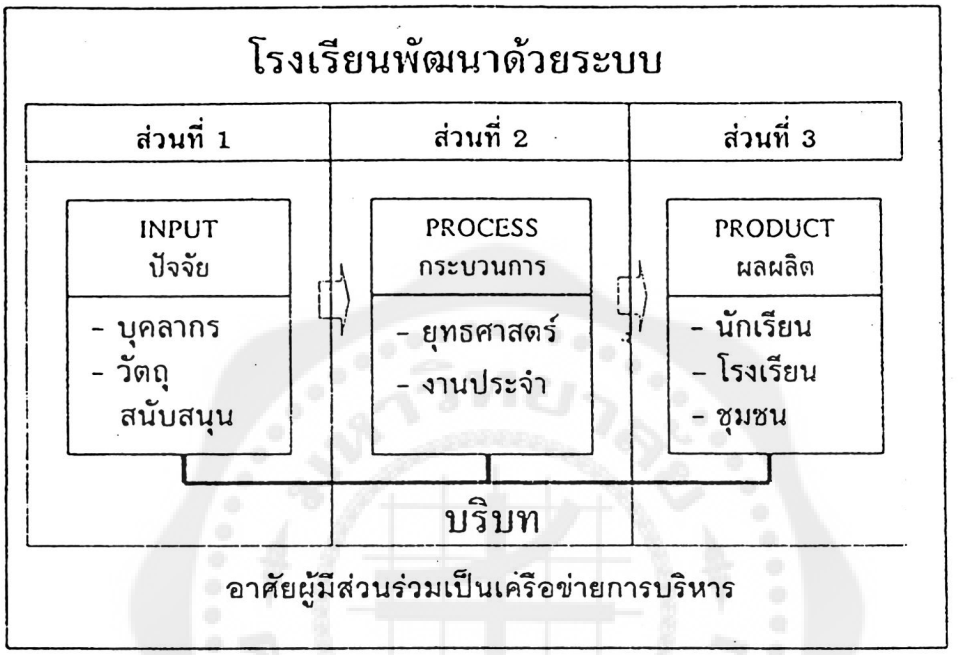
องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของ ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย

ภาพที่ 3 องค์รวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 3 จะเป็นปัจจัยสำคัญเริ่มต้นอยู่ที่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงเกิดการพัฒนา พันธกิจและยุทธศาสตร์ เกิดวัฒนธรรม องค์กร และเกิดโครงสร้างองค์กรกับระบบองค์กร ทำให้การดำเนินการด้านการจัดการมีผลไปสู่การมีบรรยากาศการก้าวไปและการจูงใจสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

มิติที่ 4 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยระบบ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษามิได้มาด้วยการจัดการโดยคนใดคนหนึ่ง มิติสัมพันธ์ 3 ส่วนที่เป็นกรอบความคิดในการพัฒนาการศึกษาเชิงระบบจึงสำคัญต่อการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพบังเกิดคุณภาพผู้เรียนที่พึงประสงค์และมีความมั่นคงยั่งยืน จึงอธิบายด้วยแผนภาพ ที่ 4 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 การบริหารจัดการเชิงระบบ

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

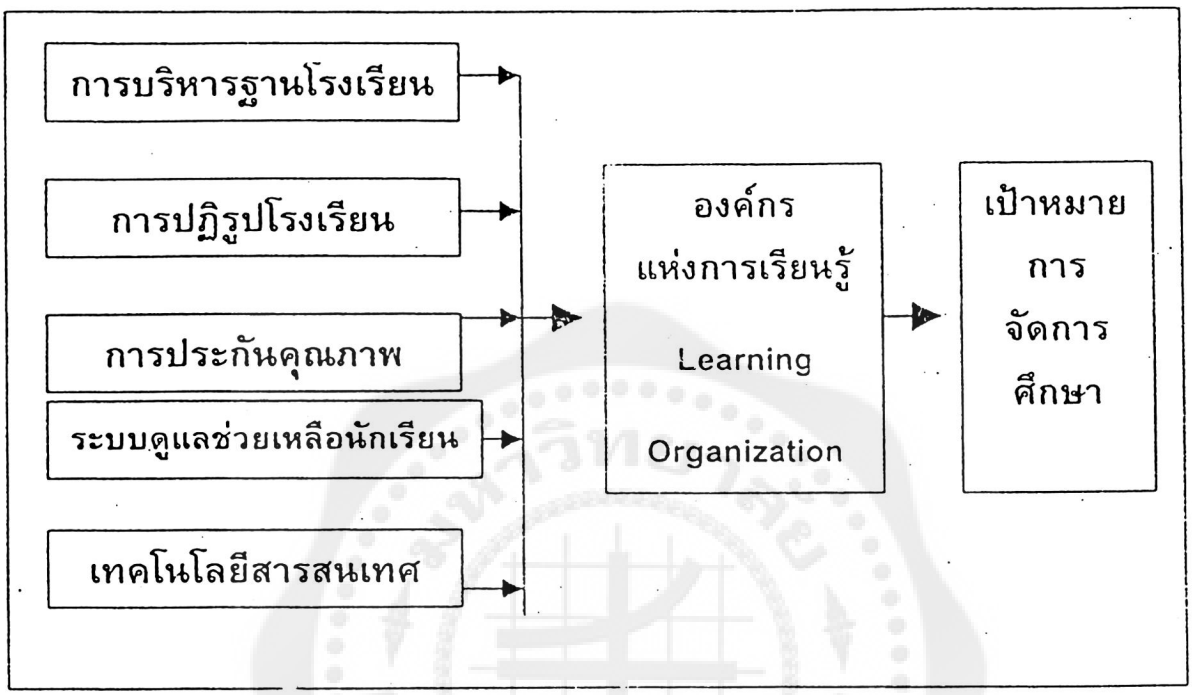
โรงเรียนจึงต้องจัดการปัจจัยให้พร้อมตลอดเวลา หากสิ่งใดด้อยคุณภาพจะต้องถือเป็นภารกิจบริหารที่ต้องเร่งรัดปรับปรุงหรือพัฒนาให้ได้ โดยเฉพาะด้านบุคลากรจะมีส่วนสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานวิชาชีพอยู่เสมอ ซึ่งทำได้ทั้งการให้โอกาสการทำงานเป็นทีมและการจัดการอบรมให้ความรู้

ส่วนที่ 3 จากรูปแบบการบริหารเชิงระบบนั้น คือ ผลผลิต (Output) ที่สถานศึกษามุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ นักเรียนที่เป็นผลผลิตของการบริหารจัดการของโรงเรียนจะมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานที่โรงเรียนและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ ซึ่งหากนักเรียนดีเช่นนั้นย่อมสะท้อนผลถึงโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดีเป็นที่ศรัทธาเชื่อถือของชุมชนตามมาด้วย

การบริหารเชิงระบบข้างต้น มีกรอบความคิดของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายการบริหารอยู่ด้วยตลอดเวลา เนื่องจากมีแนวความคิดว่า ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนที่เหมาะสม

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

มิติที่ 5 ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนาองค์รวมของโรงเรียน

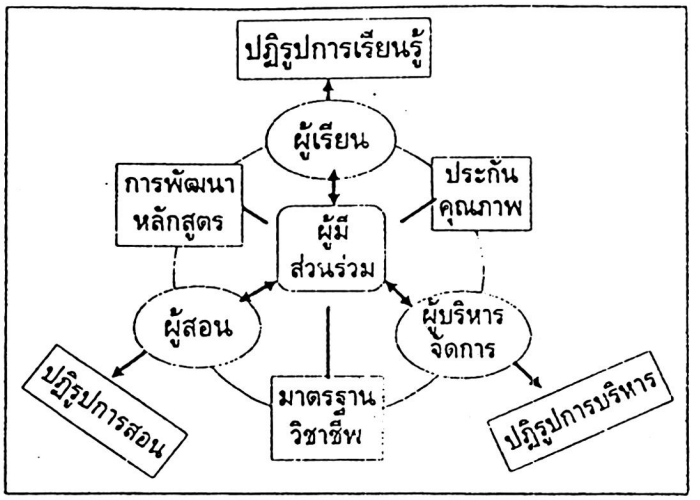


ภาพที่ 5 ยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการพัฒนาองค์รวมของโรงเรียน

การบริหารจัดการโรงเรียนที่ยึดกระบวนการบริหารแบบดั้งเดิม คือ ยึดสายการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดแบ่งภารกิจเป็นส่วน ๆ อาจไม่เพียงพอในยุคปฏิรูปการศึกษาที่พยายามเน้นคุณภาพผลผลิต และประสิทธิภาพของงาน ด้วยการอาศัยวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นอย่างมีส่วนร่วม ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจึงถือเป็นความจำเป็นของยุคสมัย

ยุทธศาสตร์การบริหารฐานโรงเรียน (School-based Management : SBM) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในขั้นการปฏิบัติที่โรงเรียนทั้งด้านวิชาการ 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



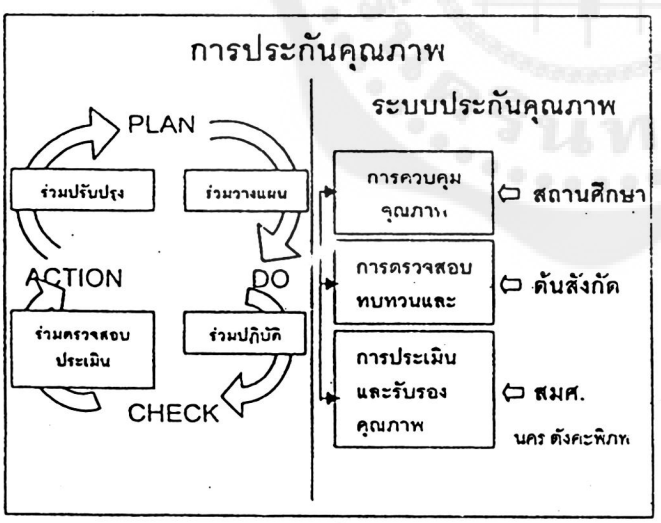
ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงงานกับการปฏิรูปการเรียนรู้

เป็นผู้สร้างความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีสิ่งเชื่อมโยงเชิงซ้อนเกิดผลในเรื่องของหลักสูตรและการเรียนการสอนเรื่องโยงมาตรฐานวิชาชีพครู และเรื่องของการประกันคุณภาพนักเรียน

ซึ่งศาสตร์การพัฒนาเรื่องดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนคงต้องย้อนกลับหาความร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องและพัฒนาตามข้อปฏิบัติ 5 ประการที่กล่าวไว้ในมิติที่ 2 อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์การทำงานการปฏิรูปการเรียนรู้ที่พอเป็นแนวทาง คือ การพัฒนาครูจากครูต้นแบบและครูแกนนำ เพื่อสร้างมาตรฐานวิชาชีพครูสูงขึ้น พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนด้วยการทำงานเป็นทีมและพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยโครงสร้างและระบบองค์กร เป็นต้น

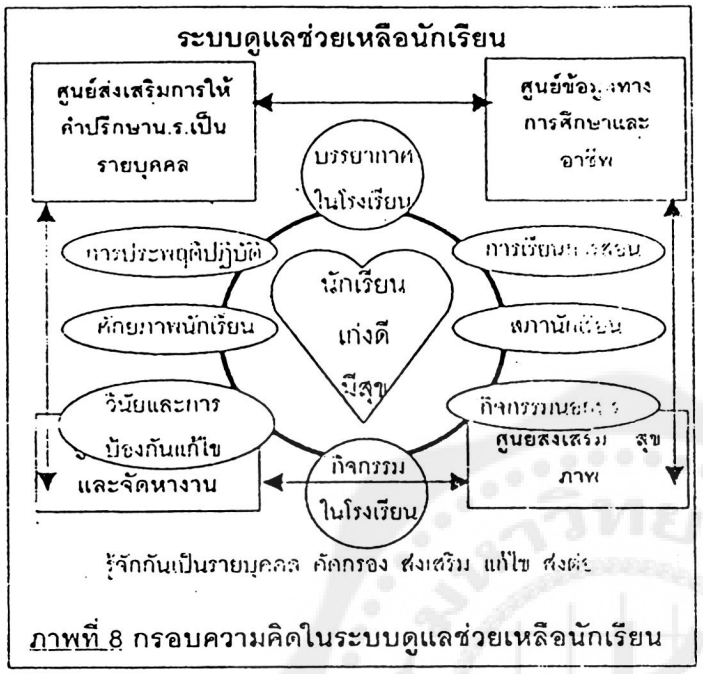
ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นวงจรคุณภาพ PDCA ของเดมมิง (Deming Cycle) เป็นหลักของการบริหารจัดการเพื่อมาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต



ภาพที่ 7 วงจรในระบบประกันคุณภาพ

ยุทธศาสตร์การทำงานประกันคุณภาพจะอยู่ที่ร่วมคิด แล้วแบ่งกันทำ เพื่อนำมาหลอมรวม ภาพรวมขององค์กรจึงเกิดขึ้นจากความคิดที่เป็นองค์รวม (Holistic) คุณภาพที่เกิดขึ้นจึงมิใช่แยกส่วนที่ต่างคนต่างทำส่วนรับผิดชอบของตนอย่างไร้ทิศทางหรือเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising Counselling System) เน้นการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล การแยกกลุ่มนักเรียนตามกลุ่มเพื่อการส่งเสริมและช่วยเหลือตามศักยภาพของนักเรียนและสภาพด้วยโอกาส เพื่อให้นักเรียนทุกคนได้รับการดูแลจากระบบที่มีข้อมูลสารสนเทศเป็นหัวใจของการพัฒนานักเรียน



ภาพที่ 8 กรอบความคิดในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

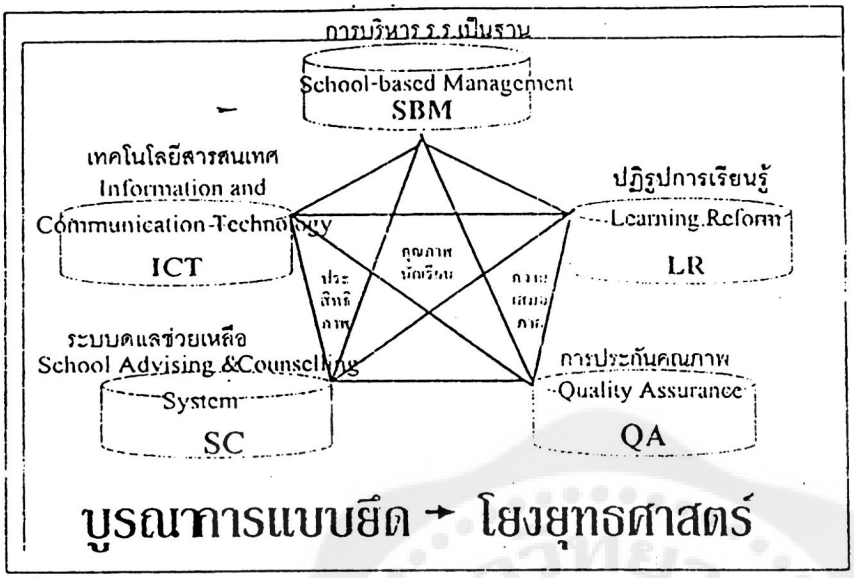
ยุทธศาสตร์การทำงานพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอยู่ที่หน่วยทำงานเฉพาะทางที่ประสานเชื่อมโยงกันด้วยข้อมูลสารสนเทศที่ดี จัดได้เป็นหน่วยงาน 4 ศูนย์ คือ ศูนย์ส่งเสริมให้คำปรึกษา ศูนย์ข้อมูลทางการศึกษาและอาชีพ ศูนย์สงเคราะห์และจัดหางาน ศูนย์สุขภาพ โดยที่แต่ละศูนย์มีครูอาจารย์ที่ปรึกษาประจำชั้นเป็นฐานให้ความร่วมมือ มีเครือข่ายผู้ปกครองเป็นผู้สนับสนุนและกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมด้วยความคาดหวังจะให้ผลที่เกิดขึ้นจากระบบช่วยเหลือนักเรียนได้ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

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

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology) เป็นการสร้างความทันสมัยให้โรงเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงาน ผลของงานที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความแม่นยำ รวดเร็ว ทันต่อการตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในโรงเรียนและเชื่อมต่อกับภายนอกด้วยระบบที่มีคุณภาพทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์ เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันและอนาคต

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

มิติที่ 6 การบูรณาการยุทธศาสตร์



ภาพที่ 9 บูรณาการยุทธศาสตร์การบริหาร

การบริหารจัดการด้วยการใช้ยุทธศาสตร์ อาจมีหลายยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการในเวลาเดียวกันเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่วางอนาคตไว้ ทำให้ดูเสมือนภาระงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบมีมากและมีความซ้ำซ้อนในเนื้องานก็ได้ ถ้ามีการบูรณาการยุทธศาสตร์โดยใช้ความพยายามยึดและโยงภาระงาน เช่น กลุ่มบุคลากรผู้รับผิดชอบหลักในยุทธศาสตร์ใดก็ตาม เมื่อยึดภาระงานนั้นควรพยายามโยงไปหาภาระงานในยุทธศาสตร์อื่น ๆ ด้วย ภาพการคิดแบบองค์รวม (Holistic) ก็จะเกิดขึ้นได้ง่ายเข้า

ภาพที่ 9 แสดงให้เห็นถึงการยึดยุทธศาสตร์หนึ่งเพื่อโยงไปสู่อีก 4 ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้ว อาจอธิบายยกตัวอย่างได้เช่น ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพที่ได้ผลย่อมเป็นการได้มาจากยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่ดำเนินการจากบุคลากรทั้งโรงเรียนด้วยการมุ่งเน้นการทำงานแยกส่วนหรือขาดการบูรณาการ จะทำงานซ้ำซ้อนสับสนโดยใช่เหตุ เป็นต้น

5. รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS)

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

โรงเรียนต้องจัดการปัจจัยให้พร้อมตลอดเวลา หากพบว่าสิ่งใดด้อยคุณภาพจะต้องถือเป็นภารกิจบริหารที่ต้องเร่งรัดปรับปรุงหรือพัฒนาให้ได้ 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 ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มทุนไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคลากร หรือวัสดุอุปกรณ์อาคารสถานที่รวมทั้งเวลา เป็นการบริหารที่ยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบแต่มีความโปร่งใสเกิดศรัทธาร่วมมือร่วมใจ

อย่างไรก็ดีจุดเริ่มต้นของการพัฒนายุทธศาสตร์แบบหลอมรวมคงอยู่ที่การสร้างความตระหนัก (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

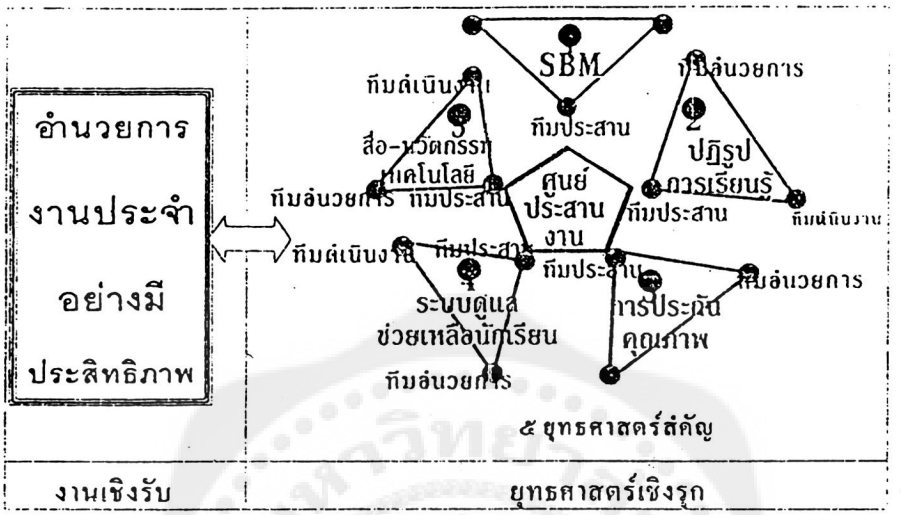
หมายเหตุ วงจรที่แสดงขั้นตอนต่าง ๆ อาจเทียบได้กับวงจร PDCA ของเดมมิง (Deming Cycle) จากขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียนดังกล่าวนี้ ได้อาศัยปัจจัยสู่ความสำเร็จดังต่อไปนี้

1) กระบวนการหลอมรวมยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารองค์รวม

ในภาพรวมของโรงเรียนขอนำเสนอรูปแบบกระบวนการ (Process) ที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาในมิติปัจจัย (Input) อยู่ด้วยดังนี้

รูปแบบกระบวนการบริหารแบบหลอมรวม

Integrated Administration Strategy : IAS



ภาพที่ 10 รูปแบบการบริหารแบบหลอมรวม

จากภาพที่ 10 โรงเรียนยังคงมีงานปกติ เพื่อจัดการสนับสนุนและส่งเสริมภารกิจการจัดการศึกษาให้ราบรื่น ส่งเสริมยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ให้คล่องตัว ซึ่งถือว่าโรงเรียนมีงานเชิงรับไว้เช่นเดิม ดังนั้นโครงสร้างงานประจำนี้จึงต้องพยายามทำให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสและตรวจสอบได้

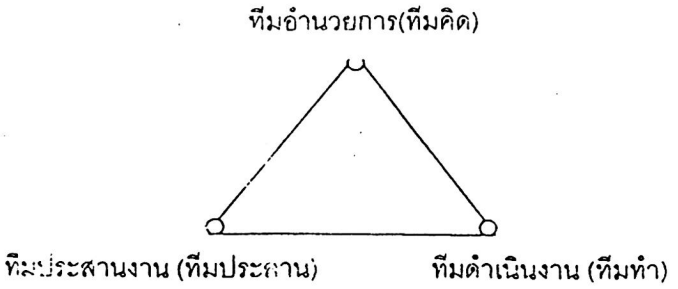
สำหรับอีกส่วนหนึ่งของ ภาพที่10 แสดงรูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS) เพราะเห็นว่ามียุทธศาสตร์เชิงรุกหลาย ๆ ยุทธศาสตร์ แม้จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีกับเป้าหมายคุณภาพด้วยกันทั้งสิ้น แต่อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารจัดการ เนื่องจากบุคลากรจะทำงานซ้ำซ้อนและขาดความเชื่อมโยงของพฤติกรรมที่ปฏิบัติงาน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

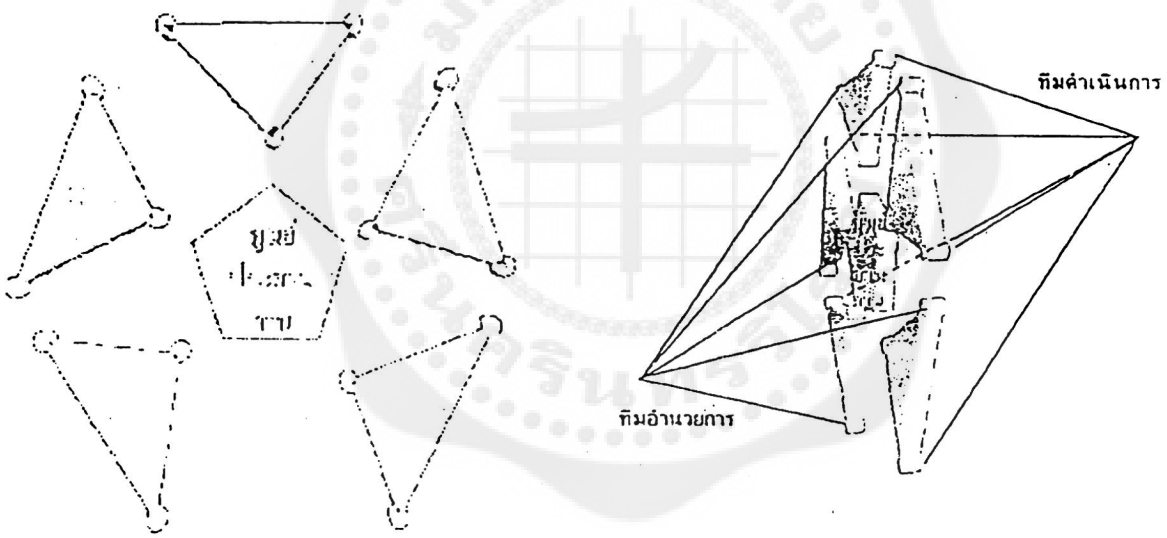
การหลอมรวมยุทธศาสตร์ทั้งห้าสู่การปฏิบัติงานนั้น อาศัยแนวคิดการบริหารจัดการเป็นทีม (Team Work) เป็นหลัก ซึ่งถือเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่มีลักษณะของการประสานสัมพันธ์

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 ประชุมหารือแบบเฉพาะกิจบ้าง 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 การปวารณาตนสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน การติดตามข่าวสารข้อมูลของโรงเรียนในงานต่าง ๆ เป็นต้น

6. ผลการปรับปรุงพัฒนาทั้งงานเชิงรับและยุทธศาสตร์เชิงรุก เกิดผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในระดับมาก ซึ่งได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นจากครูอาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษา และกลุ่มผู้ปกครอง

ดังนั้นจึงสรุปเป็นภาพรวมได้ว่า ผลการพัฒนาโรงเรียน ให้ผลเป็นที่พึงพอใจในระดับมาก และยังได้ข้อคิดไปสู่การพัฒนาในบางประเด็นอีกด้วย

เอกสารเพิ่มเติม

สไลด์ประกอบการบรรยายของ

- นายบัณฑิต ศรีพุทธางกูร
- ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์

สไลด์ประกอบการบรรยาย

การบรรยายพิเศษ
เรื่อง

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

โดย

นายบัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

โดย

นายบัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร

ภายใต้ร่มรัฐธรรมนูญ

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

การเข้าสู่ยุคปฏิรูป

- ทำความคุ้นเคย/สร้างความตรึงใจ
- จัดเวลาสถานที่/วางแผน
- กำหนดงานที่รับผิดชอบขอบเขต
- จัดทีมงานเฉพาะ/องค์กร ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์
- หากุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร
- ปรับตัวตามความเหมาะสม/ยืดหยุ่นในวิธีการ/แน่นอนในหลักการ

สิ่งที่ผู้บริหารกังวลในการปฏิรูป

- การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน
- การมีส่วนร่วมของชุมชน

สิ่งที่ผู้บริหารต้องการ

เปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้บริหารเป็นผู้นำ

เราจะทำอะไรในยุคปฏิรูป

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

องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร

คุณลักษณะของผู้นำรุ่นใหม่

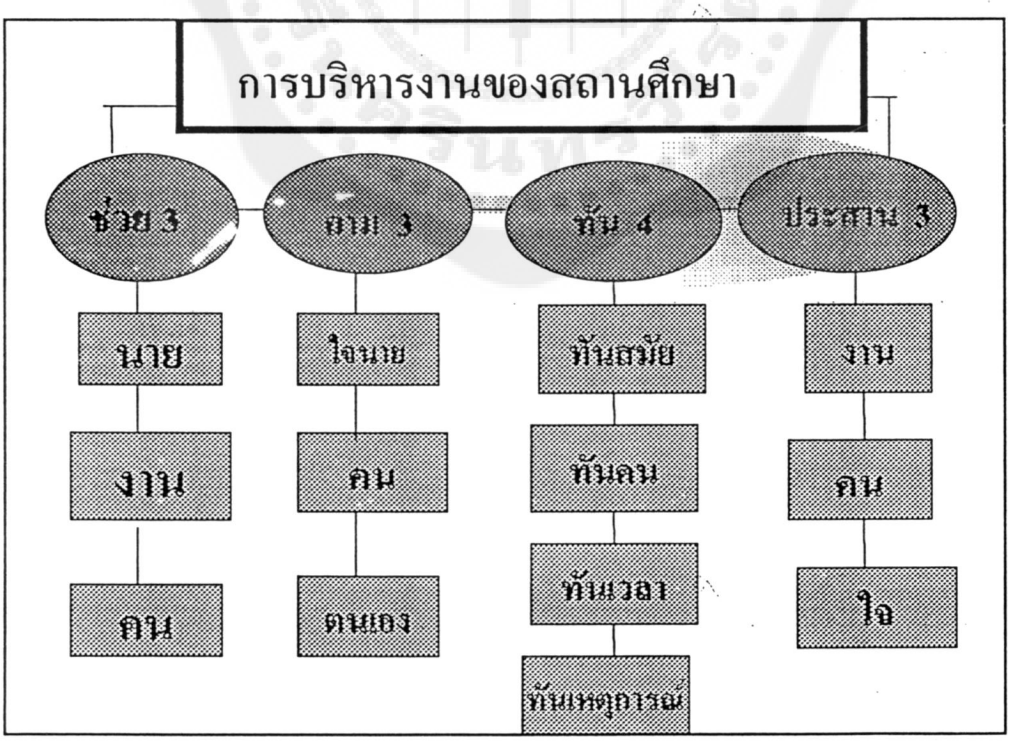
- สุจริตซื่อตรง มีคุณธรรม
- มีวิสัยทัศน์
- เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- มีความคิดเป็นสากล
- เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- มุ่งผลสัมฤทธิ์

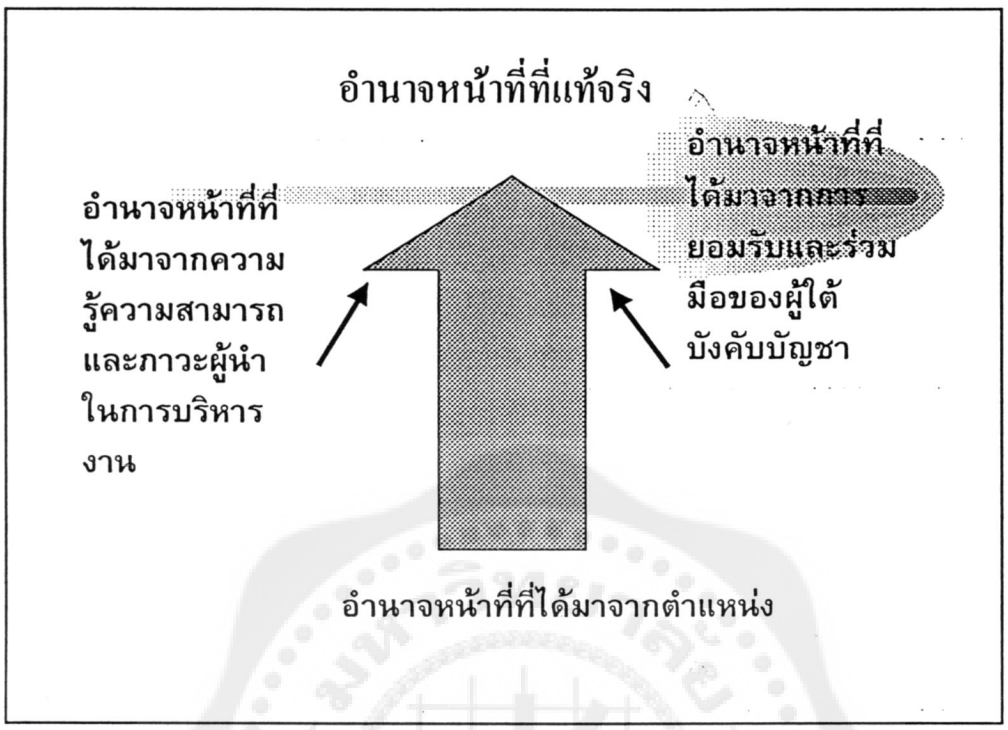
คุณลักษณะของผู้นำรุ่นใหม่

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

คุณลักษณะของผู้นำรุ่นใหม่

- มีความจงรักภักดี
- รักและภาคภูมิในความเป็นไทย
- เป็นสมาชิกทีมที่ดี / สร้างทีมได้
- ฉลาดรู้ทางอารมณ์
- ยืดหยุ่นอย่างมีจุดยืน




อำนาจหน้าที่ที่แท้จริง
อำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากการยอมรับและร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา
อำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำในการบริหารงาน
อำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากตำแหน่ง

สวัสดี

ผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

โดย

ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

ศ. ดร. ปรัชญา เวสารัชช์

มิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

1. เน้นผู้เรียน
2. กระจายอำนาจ
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

4. มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพ

5. มาตรฐานวิชาชีพครู

การบริหารแนวใหม่

1. มีเป้าหมายผลงาน

2. เน้นประโยชน์ผู้รับบริการ

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

เป้าหมายการศึกษา

1. มีความรู้
2. มีสุขภาพกายและใจ
3. มีจริยธรรมและวัฒธรรมในการดำรงชีวิต
4. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

บทบาทและภาระผู้บริหารสถานศึกษา

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้

3. จัดกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง
4. จัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานความรู้และคุณธรรม
5. ส่งเสริมผู้สอนให้จัดบรรยากาศการเรียนรู้

6. จัดการเรียนรู้ทุกเวลาทุกสถานที่
7. ประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการ
8. ใช้วิธีการหลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ

9. จัดหลักสูตรสถานศึกษา
10. ร่วมจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน
11. พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ทัศนคติ
2. คุณภาพ
3. มาตรฐานการเรียนรู้และหลักสูตร

4. กิจกรรมการเรียนการสอน
5. สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา
6. การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง
7. การระดมทรัพยากร

วิธีการ

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

4. สร้างเครือข่ายพันธมิตร
5. พัฒนาและให้กำลังใจครู
6. เข้าใกล้ชิดชุมชน

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

1. เข้าใจกระบวนการปฏิรูปการศึกษา
2. เข้าใจกระแสการเปลี่ยนแปลง
3. เป็นผู้นำที่พึ่งได้

4. มีมนุษย์สัมพันธ์
5. มีคุณธรรม
6. มีสุนทรียศิลป์
7. เป็นนักบริหารที่มีคุณภาพ
8. มีทักษะทางภาษาและคอมพิวเตอร์