

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ของโรงพยาบาลทั่วไปในเขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบความคิดในการวิจัย

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ฟีดเลอร์ (Fiedler, อ้างถึงใน กวี วงศ์พุดม. 2539:14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น และอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และสามารถทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม

ชมิทท์ (Schmidt, อ้างถึงใน กวี วงศ์พุดม. 2539:14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคน คนหนึ่ง(ผู้นำ) กับกลุ่ม(ผู้ตาม) ที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน และประพฤติกรรมอยู่ภายใต้อำนาจการ หรือการกำหนดแนวทางของผู้นำ

เทอร์รี่ (Terry, อ้างถึงใน กวี วงศ์พุดม. 2539:14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา

ชวาร์ซ (Schwartz, อ้างถึงใน กวี วงศ์พุดม. 2539:14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

กริฟฟิน (Griffin, 1978 อ้างถึงใน จรัสรัตน์ หอไชยรวี. ม.ป.ป.:125-150) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ อิทธิพลต่อผู้อื่น

เซอร์โต (Certo, 1992 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์.2533:215) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมผู้อื่นเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สโตนเนอร์ และฟีร์แมน (Stoner & Feerman. อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์.2533:272) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการควบคุมงานและใช้อิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงาน

เวย์น และแชน (Wayne and Shane, 1993 อ้างถึงใน วรินทร์ กาญจนระวีกุล 2541:94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ตามที่ผู้นำต้องการให้ทำ

นอกจากนี้ยังมีผู้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะอื่น ๆ อีกมาก ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถเฉพาะในการจัดการงานให้สำเร็จโดยใช้อิทธิพลหรือกระบวนการให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกปฏิบัติตามด้วยความยอมรับ และความเต็มใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นเป็นแนวคิดที่ได้มาจากการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีหลายทฤษฎีที่มีความสอดคล้องกันและหลายทฤษฎีที่มีความขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพราะพื้นฐานทางวัฒนธรรม ประเพณีของสังคม สภาพการณ์ เศรษฐกิจ และโครงสร้างขององค์กรนั้น ๆ รวมทั้งระบบผลิตมีความแตกต่างกัน เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยขอแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่ช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

เดวิส และ สก็อต (Davis and Scott.,1950 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2538:102-121) ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 4 อย่าง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะในการสื่อสารที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้อื่นได้บังคับบัญชา (2) ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง

ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เคารพตนเองและผู้อื่นให้ความสนใจ ผู้ได้บังคับบัญชา (3) แรงจูงใจภายในและความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (4) ทักษะคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การยอมรับว่าความร่วมมือของคนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อคน

คาทส์ (Katz, 1955 อ้างถึงใน นราธิป นัยนา 2000:33-42) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่าควร ดูทักษะของ ผู้นำซึ่งประกอบด้วย (1) ทักษะด้านมโนภาพเกี่ยวกับงาน เช่น กฎระเบียบ ทฤษฎี เป็นต้น (2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้นำต้องมีลักษณะและสามารถอยู่อย่างมนุษยสัมพันธ์ดีต่อผู้อื่นด้วยความเข้าใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นต้น (3) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง การรู้จักใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ทั้งในด้านบริหารและปฏิบัติงาน

ยูคิล (Yukl, 1981 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์,2533:310) เห็นว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (1) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ (2) มีความว่องไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (3) มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นความสำเร็จ (4) มีความตั้งใจแน่วแน่ (5) มีความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี (6) มีความเด็ดขาด (7) มีความไวใจได้ (8) มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (9) มีความเร่งด่วน (10) มีความคะยั้นคะยอ (11) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (12) มีความอดกลั้น (13) มีความรับผิดชอบ

เซอร์โต (Certo,1992 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์,2533:416) เห็นว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ (1) มีความเฉลียวฉลาด (2) เป็นผู้ที่เคยได้รับทุนการศึกษาและเคยเล่นกีฬา (3) เป็นผู้ที่มิได้มีภาวะทางอารมณ์มั่นคง (4) มีความไวใจได้และความคะยั้นคะยอเพื่อความสำเร็จ (5) มีทักษะในการเข้าสังคม และสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดี (6) มีความต้องการสถานภาพ และตำแหน่งทางสังคมเศรษฐกิจ

กวี วงศ์พุด (2539:117) เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่ช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะดังนี้ (1) บุคลิกภาพ (Personallity) เป็นเรื่องที่ดีกับตัวของบุคคลแต่ละคน ที่สามารถปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้นได้ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความต้องการที่จะนำ ความมั่นคงทางอารมณ์ ความเป็นตัวของตัวเอง ความอุสาหะพยายาม ความคิดสร้างสรรค์ ความทะเยอทะยาน (2) ความรู้ความสามารถ (Intelligence) เพื่อให้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก เซอร์ปัญญา ความแม่นยำในการตัดสินใจ ระดับความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา (3) คุณลักษณะทางสังคม (Sochial skill) การเข้าสังคมเป็นของทุกคน เพราะคนไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ คุณลักษณะทางสังคมมีดังนี้ การรู้จักประนีประนอม ความสามารถในการบริหาร ความร่วมมือ ความเป็นที่นิยม

ชมชอบ ความเป็นนักการทูต (4) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) ถือเป็นเรื่อง ที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ได้แก่ ส่วนสูง น้ำหนัก ความฝึกฝนให้ใช้ความคิด ความสมบูรณ์ของ ร่างกาย

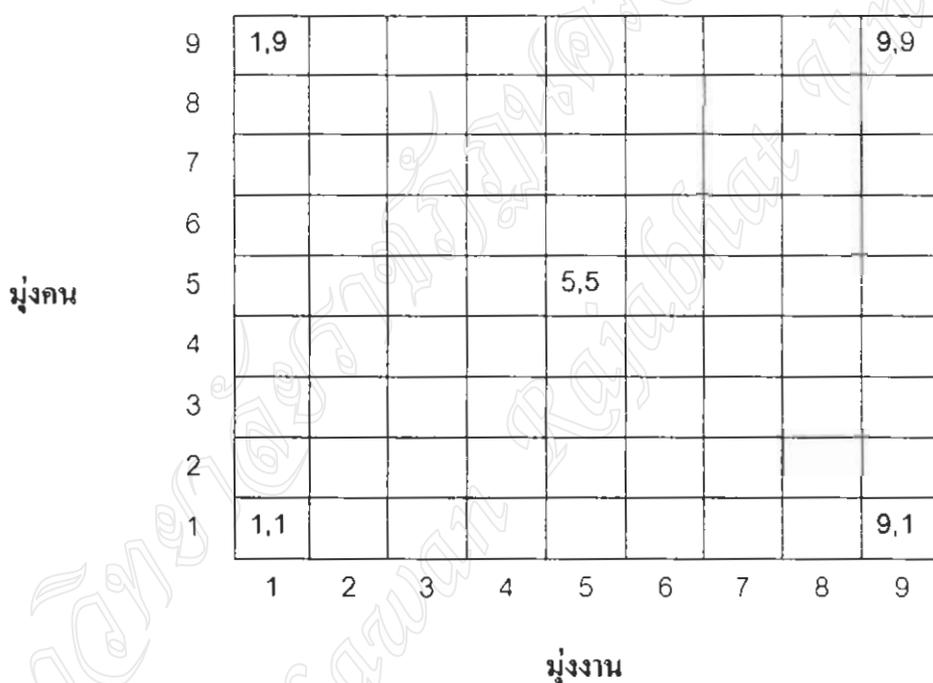
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

กริฟฟิธส์ (Griffiths. อ้างถึงใน จรัสรัตน์ หอไชยรวี. ม.ป.ป.:125-150) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำ และพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (1) ผู้นำในฐานะ ผลักดัน (Improver) คือการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ (2) ผู้นำใน ฐานะผู้ตระหนักรู้ (Recognizer) ผู้นำต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งต่อปัญหาของผู้อื่น สามารถหยั่งรู้ศักยภาพ ของแต่ละคน และส่งเสริมการมีความคิดริเริ่ม (3) ผู้นำในฐานะให้ความช่วยเหลือ (Helper) พร้อมทั้งจะ ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาแก่ผู้อื่น มีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ผู้นำในฐานะนักพูด ที่มีประสิทธิภาพ (Effective speaker) มีทักษะในการพูด สามารถพูดในที่ชุมชนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (5) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (Co-ordinator) และ (6) ผู้นำในฐานะคนของสังคม (Social man)

ไลเคิร์ท (Likert. อ้างถึงใน บุญทัน ดอกโรตง. 2540:90) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่ เรียกว่า System 4 โดยได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 ระบบ คือ (1) ระบบเผด็จการแบบเอาตัวเอาเปรียบ (Expletive authoritative) เป็นผู้นำที่จะตัดสินใจเพียงคนเดียวการบริหารงานจะเน้นการออกคำสั่งและ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษ (2) ระบบเผด็จการแบบมีพระคุณ (Benevolent authoritative) เป็นระบบที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเพียง ผู้เดียว แต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้าง การบริหาร จะใช้วิธีการออกคำสั่งที่นุ่มนวลและมีการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง (3) ระบบ บริกรหาหรือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ แต่ผู้นำก็ยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายอยู่ การบริหารใช้วิธีการหรือกัน ผลตอบแทนจะ ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ระบบการมีส่วนร่วม (Participative group) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและวางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก และได้เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่ การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีด้วย

เบล็ค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน บุญทัน ดอกโรตง. 2540:98) ได้เสนอ รูปแบบ ผู้นำที่เรียกว่า Managerial Grid ขึ้น ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือ มิติมุ่ง งานและมุ่งคน โดยแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่ไม่ให้

ความสำคัญทั้งงานและคนจึงเป็นผู้นำประเภท ไม่เอาไหน (Impoverished) (2) ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมากจึงเป็นผู้นำประเภท บ้านเท็งสโมสร (Country club) (3) ผู้นำแบบ 5,5 เป็นผู้นำที่ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้นำประเภท เดินสายกลาง (Middle of the road) (3) ผู้นำแบบ 9,1 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภท มุ่งงาน (Task oriented) (4) ผู้นำแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากจึงเป็นผู้บริหารประเภท ทีมงาน (Team management) และถือว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด



ภาพที่ 2.1 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุงคนและมุงงาน (Managerial Grid) ของ Blake & Mouton

ที่มา : บุญทัน ดอกโรตง 2540:98

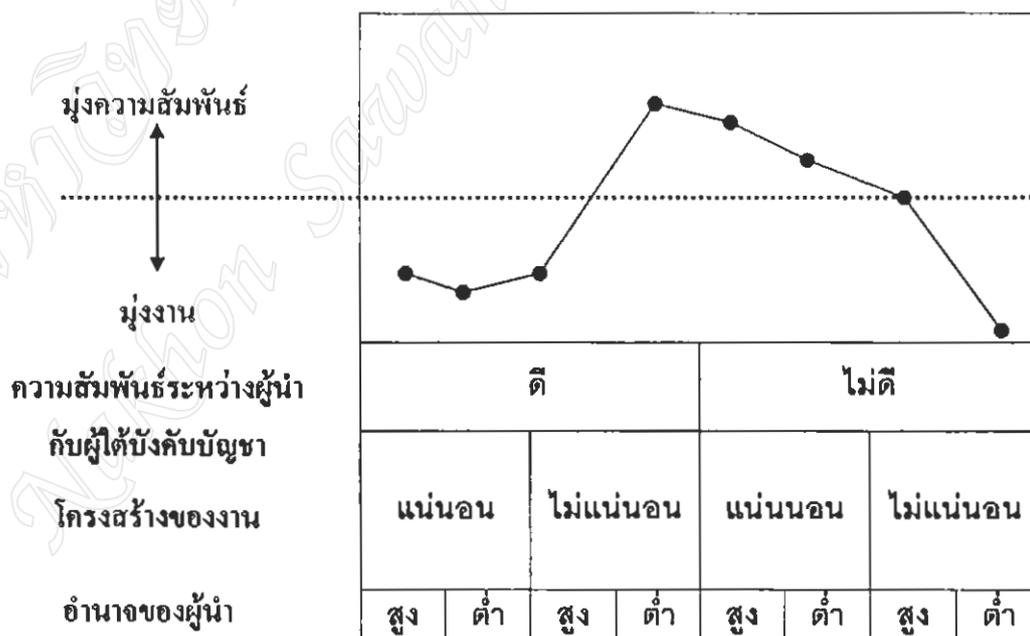
เรดดิน (Reddin, 1969 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ 2538:103) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ 4 รูปแบบ คือ (1) ผู้นำตามระเบียบหรือคฤมกฎ (Bureaucrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญคนและงานน้อย เขาจะถูกมองว่าให้ความสำคัญกับ กฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดแต่เขาจะบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (2) ผู้เผด็จการที่มีศีลปหรือผู้บุญงาน (Benevolent autocrat) คือ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย แต่บริหารอย่างมีประสิทธิภาพเขาจะถูกมองว่า เป็นผู้นำที่รู้ว่าจะสั่งการอย่างที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจ (3) นักพัฒนาหรือผู้เสนอแนะ (Develop) คือ นักบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader – member relations) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำและผู้ร่วมงานมีความซื่อสัตย์ มีความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อถือกันสูง แสดงว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายดี แต่หากขาดความซื่อสัตย์ ขาดความเคารพซึ่งกันและกัน และขาดความเชื่อถือกัน แสดงว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายไม่ดี

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ระดับการทำงานของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากเป็นงานประจำ งานที่มีลักษณะเข้าใจง่าย และเป็นงานที่ชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติไปตามระเบียบหรือมาตรฐานที่ได้วางไว้ แสดงว่าโครงสร้างของงานแน่นอน แต่หากเป็นงานที่ไม่ใช่ประจำ คลุมเครือและมีความซับซ้อน แสดงว่าโครงสร้างของงานไม่แน่นอน

3. อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำ หากผู้นำมีอำนาจในการสั่งการ การให้รางวัลและการลงโทษ การเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่งแล้ว แสดงว่าอำนาจหน้าที่ของผู้นำสูง แต่หากผู้นำสั่งการโดยผ่านความเห็นชอบจากคนบางคน ไม่มีอำนาจในการรางวัล และการลงโทษ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง หรือการลดตำแหน่งแสดงว่าอำนาจหน้าที่ของผู้นำต่ำ

ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อรูปแบบของผู้นำ ซึ่ง Fiedler ได้นำปัจจัยดังกล่าวมาผสมกันออกมาเป็นสถานการณ์ต่าง ๆ ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 แสดงรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ที่มา : ดาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ 2541:17-18

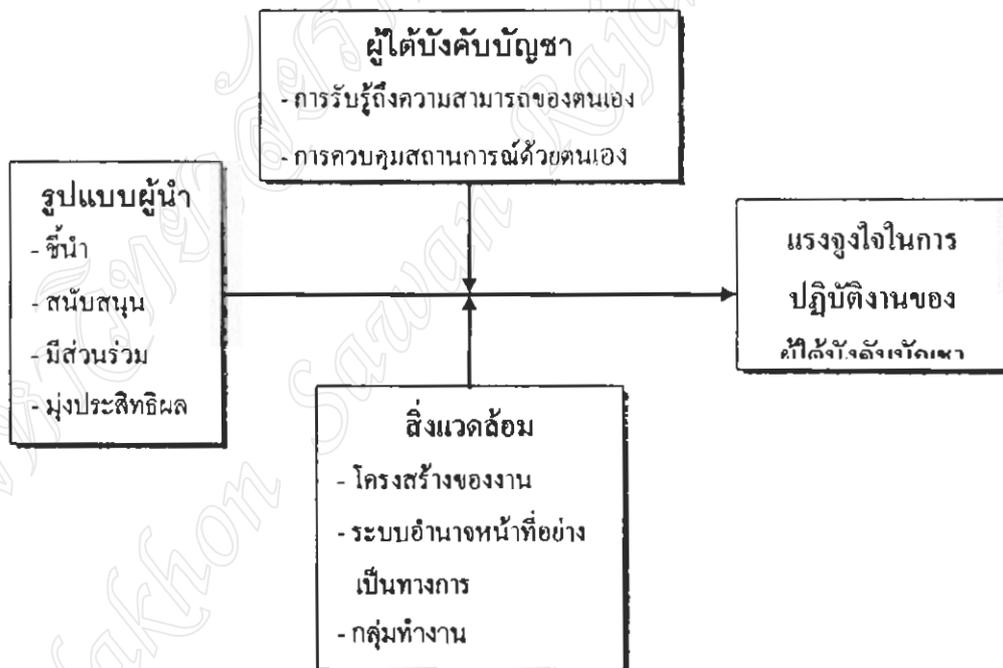
จากการศึกษาพบว่า ถ้าสถานการณ์มีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานแน่นอน และอำนาจของผู้นำสูง รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (สถานการณ์ที่ 1) แต่หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานไม่แน่นอน และอำนาจของผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (สถานการณ์ที่ 4) ฉะนั้นผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวย แต่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลต่อเมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวยภายใต้สถานการณ์แบบ ปานกลาง กล่าวโดยสรุป สถานการณ์ 1, 2, 3 และ 8 ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 และ 7 ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

เทนเนินเบอร์ม และสมิดท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1958 อ้างถึงใน วิจารณ์ มานะกิจ, 2543:62) ได้เสนอ รูปแบบผู้นำที่เรียกว่า Continuum of Leader Behavior ซึ่งนับว่าเป็นรูปแบบ ผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญรูปแบบหนึ่ง โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 7 ระดับ เริ่มจากรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ หรือรูปแบบมุ่งงานด้านหนึ่งแล้วเคลื่อนไปเรื่อย ๆ จนถึงรูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือรูปแบบมุ่งความสัมพันธ์อีกด้านหนึ่ง ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 แสดงรูปแบบแนวต่อเนืองของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum & Schmidt
 ที่มา : วิจารณ์ มานะกิจ 2543:62

อีวานส์ และเฮาส์ (Evans & House, 1970 อ้างถึงใน ดาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. 2541:45) ได้เสนอ รูปแบบผู้นำที่เรียกว่า The Path – Goal theory ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยม หรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตนเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทาง และชี้แนะ และมีการกำหนดตารางการทำงาน (2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตร มีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) ผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล (Achievement – oriented leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้ และคาดหวังว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ในระดับสูง รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย



ภาพที่ 2.4 แสดงรูปแบบ The Path – Goal Theory ของ Evans & House

ที่มา : ดาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ 2541:45

นอกจากนี้ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตนเอง และการควบคุมสถานการณ์ด้วยตนเอง หากผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าตัวเองไร้ความสามารถ เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากเขารับรู้ว่าตนเองมีความสามารถสูง เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะเลย สำหรับควบคุมสถานการณ์ด้วยตนเองนั้น ก็คือ คุณลักษณะของบุคคลนั้น บุคคลที่มีความสามารถสูง เขาจะต้องการนำแบบมีส่วนร่วม แต่บุคคลที่มีความเชื่อถือในเรื่องโชคชะตา หรือเคราะห์กรรม เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ

2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานแน่นอนจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากโครงสร้างของงานไม่แน่นอน จะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ ส่วนระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการนั้น หากมีลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูงขึ้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำแบบชี้แนะน้อยลง สำหรับลักษณะของกลุ่มทำงานจะมีผลต่อรูปแบบผู้นำที่เหมาะสม กล่าวคือ หากกลุ่มทำงานมีการช่วยเหลือสนับสนุน และพอใจซึ่งกันและกันเขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน แต่หากกลุ่มไม่ช่วยเหลือสนับสนุน และไม่พอใจซึ่งกันและกันเขาจะต้องการผู้นำแบบสนับสนุน

เฮอริเชย์ และบลันชาร์ด (Heresy & Blanchard, 1969 อ้างถึงใน ดาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. 2541:24-28) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากพฤติกรรมด้านงาน (Task behavior) และพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ (Relation behavior) ซึ่งการที่จะนำพฤติกรรมหนึ่งหรือทั้งสองอย่างมาใช้จะต้องคำนึงระดับวุฒิภาวะของผู้ได้บังคับบัญชา ดังภาพดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงรูปแบบพฤติกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ของ Paul Heresy และ Kenneth H. Blanchard ที่มา : ดาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ 2541:24-28

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่าในช่องที่ 1 - 4 แสดงพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ ผลสมกันของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ ในช่องที่ 1 พฤติกรรมผู้นำจะเน้นงานมากแต่ความสัมพันธ์น้อย ในช่องที่ 2 พฤติกรรมผู้นำจะเน้นงานมาก และเน้นความสัมพันธ์มากด้วย ในช่องที่ 3 พฤติกรรมผู้นำจะเน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นงานน้อย และในช่องที่ 4 พฤติกรรมผู้นำจะเน้นความสัมพันธ์น้อย และเน้นงานน้อย



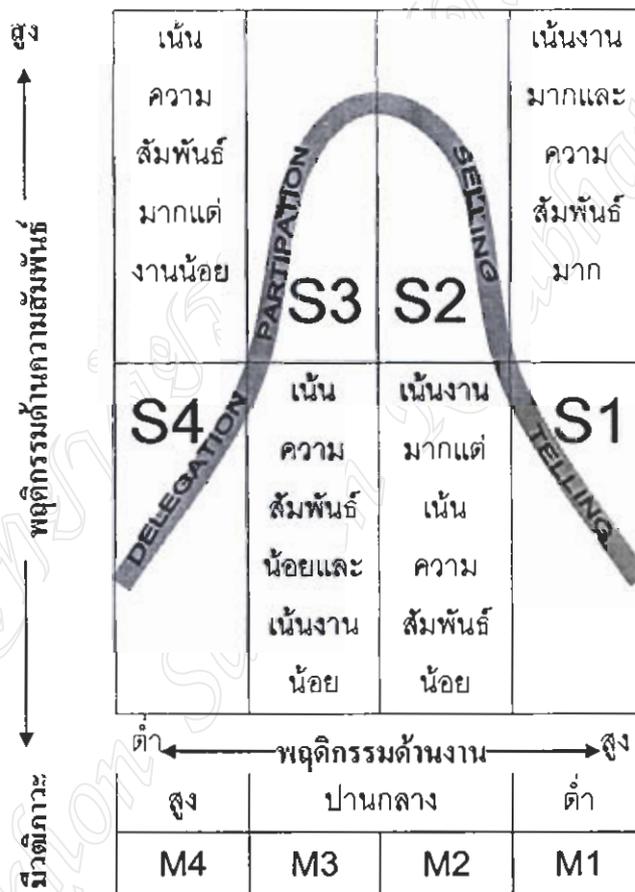
วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาพที่ 2.6 แสดงรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

ที่มา : ดาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ 2541:38

จากภาพที่ 2.6 จะเห็นได้ว่า S1, S2, S3, และ S4 หมายถึง รูปแบบผู้นำที่ควรจะเป็นในสถานการณ์ต่าง ๆ ส่วน M1, M2, M3, และ M4 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับรูปแบบของผู้นำ กล่าวคือ M1 ถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่วุฒิภาวะต่ำ ซึ่งเป็น ผู้ที่ไม่มีความสามารถ และขาดความตั้งใจในการทำงาน ดังนั้นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S1 หมายถึง

ผู้นำที่เน้นงานมาก แต่เน้นความสัมพันธ์น้อย ต่อมาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะสูงขึ้นในระดับปานกลางจนถึงระดับ M2 ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถ แต่มีความตั้งใจในการทำงาน รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S2 หมายถึง ผู้นำที่เน้นงานและความสัมพันธ์มาก ต่อมาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะขึ้นในระดับปานกลางจนถึงระดับ M3 ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจในการทำงาน รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S3 หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นงานน้อย ต่อมาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะสูงจนถึงระดับ M4 ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถและความตั้งใจในการทำงาน รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S4 ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์น้อย และเน้นงานน้อย



วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาพที่ 2.7 แสดงรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanch

ที่มา : ดาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ 2541:39

M1 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาดำ ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถ และขาดความตั้งใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยรูปแบบผู้นำแบบ S1 คือ เน้นงานมาก แต่เน้นความสัมพันธ์น้อย โดยผู้นำจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไร

ทำให้และทำอะไร รวมทั้งมีการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จึงเรียกรูปแบบผู้นำนี้ว่าแบบ Telling

M2 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาปานกลาง ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถ แต่มีความตั้งใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยรูปแบบผู้นำแบบ S3 คือ เน้นงานน้อย และเน้นความสัมพันธ์มาก โดยผู้นำจะอธิบายถึงการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยกัน เพื่อที่จะได้ทำงาน และนำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเรียกรูปแบบผู้นำนี้ว่าแบบ Selling

M3 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาปานกลาง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยรูปแบบผู้นำแบบ S3 คือ เน้นงานน้อย แต่เน้นความสัมพันธ์มาก โดยผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในเรื่องของการตัดสินใจ จึงเรียกรูปแบบผู้นำนี้ว่าแบบ Participating

M4 หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีความตั้งใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยรูปแบบผู้นำแบบ S4 คือ เน้นงานและเน้นความสัมพันธ์น้อย โดยผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในการตัดสินใจ และเป็นผู้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติด้วยตนเอง จึงเรียกรูปแบบผู้นำนี้ว่า Delegating

โดยสรุปผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่จะส่งผลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้วิจัยสนใจในการศึกษาคุณลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง มี 4 ด้าน ดังนี้

บุคลิกภาพ คือ ลักษณะทั่วไปของผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย (1) ลักษณะทางร่างกาย (2) ลักษณะทางสังคม (3) ลักษณะทางอารมณ์ (4) ลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ การมีความสมบูรณ์และความสมส่วนของร่างกาย ลักษณะท่าทางที่ดี มีความมั่นใจ มีความสามารถ มีความรอบรู้ สามารถในการปรับตัว มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความมั่นคงอารมณ์ มีความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีลักษณะผู้นำในตนเอง และสร้างความยำเกรงให้กับสมาชิกได้

บทบาท คือ หน้าที่ของผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย (1) หน้าที่เกี่ยวกับผู้บริหาร (2) หน้าที่เกี่ยวกับผู้ร่วมงาน (3) หน้าที่เกี่ยวกับสังคม ได้แก่ การให้ความสนับสนุน สามารถให้คำแนะนำได้ มีความสามารถในเชิงบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม มีความสามารถในการประสานงานและประชาสัมพันธ์ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น สามารถเป็นตัวแทนของหน่วยงาน ความรับผิดชอบ และให้ความสนใจทุกขุขุของผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณสมบัติ คือ ลักษณะหรือสิ่งที่บ่งบอกหรือชี้ให้เห็นในตัวของผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความสดชื่นร่าเริง ความไม่เห็นแก่ตัว ความสม่ำเสมอ การรับฟัง ความเปิดเผย ความอดทน ความมีอัธยาศัย ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และมีคุณธรรม

พฤติกรรม คือ การกระทำหรือความประพฤติที่เป็นไปตามความเชื่อ หรือค่านิยมของตน ว่าดีและเหมาะสม โดยมีต่อตนเองและสังคมของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการสำเร็จในภารกิจ การยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่น การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจูงใจผู้บังคับบัญชา ได้ การสร้างขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา

ปัจจัยที่มีผลต่อผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง บุคคล เหตุการณ์ โครงสร้างของงาน และสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อบทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลในการบริหารงาน ประกอบด้วย (1) คุณลักษณะของผู้ตาม (2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (3) ลักษณะของโครงสร้างองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

การบริหารงานในทุกองค์การและทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือเอกชนต่างก็มุ่งหวังที่จะทำให้อำนาจหรือวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะได้มีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เอาไว้ อย่างไรก็ตาม การที่องค์การจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์การจะมีความสามารถที่จะเลือกใช้เทคนิคและวิธีการจัดการอย่างไร เพื่อที่จะทำให้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์การนั้นได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์การ ในการที่จะเลือกเทคนิคและวิธีการจัดการ ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การของตนเอง

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าองค์การทุกองค์การนั้นมิได้มีความมุ่งหมายหวังแต่เพียงความอยู่รอด ขององค์การเท่านั้น ทุกองค์การที่มีลักษณะที่ดี และทันสมัย จึงมิได้มีการบริหารแบบคงอยู่กับที่ หรือมีความพอใจในสภาพเดิมของตนเท่านั้น แต่จะต้องมีการบริหารงานที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวไปตามสถานการณ์แวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะโลกของธุรกิจอุตสาหกรรม และโลกของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้ทำให้อัตตาภิวัตน์แตกต่างไปจากโลกปัจจุบันเป็นอันมาก นอกจากนั้นแล้วการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น วิทยาการสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสาร เศรษฐกิจการค้าที่ขยายตัวขึ้น จำนวนประชากร ค่านิยม และอุดมการณ์แบบใหม่ ฯลฯ ก็มีอิทธิพลอย่างมากที่ทำให้้องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ



ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อที่จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และไม่หยุดนิ่งได้ การขยายตัวอย่างรวดเร็วในอัตราเร่งสูงของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์การดังที่กล่าว ทำให้บรรดา ผู้บริหาร หรือ ผู้นำ แต่ละองค์การเกิดความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แกะระบบภายในขององค์การให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเทคนิค หรือหลักการพัฒนาองค์การจึงถูกนำมาใช้ (อรุณ รักธรรม, 2538:199-208)

เนื่องจากในแต่ละองค์การนั้น ผู้นำ ถือได้ว่าเป็นผู้มีอำนาจและอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ในแง่ของการบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนนโยบาย ตลอดจนการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การ เมื่อฐานของผู้นำในองค์การเช่นนี้ ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างให้องค์การมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ โดยใช้หลักการพัฒนาองค์การนั้นผู้นำของแต่ละองค์การจะเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยให้การนำดำเนินงานในการพัฒนา และปรับปรุง องค์การ ดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำที่มีบทบาทและความสามารถในการพัฒนาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย มีความคล่องตัวในการปรับตัวกับสภาพงานทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ
2. ผู้นำที่มีการส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิค และกลไกในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถในการจูงใจคนที่ตนมีอยู่ให้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
3. ผู้นำที่เน้นการเสริมสร้างทัศนคติในแบบร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงาน เป็นการเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การ เมื่อสามารถที่จะพัฒนาคนให้มีค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่ดีสอดคล้องและเหมาะสมกับบรรยากาศในการสร้างประสิทธิภาพอย่างสูงสุด
4. ผู้นำที่เพิ่มพูนสัมพันธภาพระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การ โดยใช้ศิลปะในการจูงใจ การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นกันเอง วางตัวให้เข้าได้กับทุกคนทุกระดับ และสามารถให้คำปรึกษาแก่สมาชิกขององค์การ
5. ผู้นำที่ส่งเสริมให้บุคคลในองค์การทุกระดับได้วางแผนทางและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ บริหารงานตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งผู้นำจะใช้อิทธิพลของตนชักจูงให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตาม บรรลุจุดประสงค์ที่ร่วมกัน
6. ผู้นำที่ให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคนในองค์การเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน หรือส่งเสริมความเข้าใจระหว่างกัน ทำให้ขจัดอุปสรรค หรือ ข้อกีดกัน คือ การติดต่อสื่อสาร

ชื่อทะเบียน	13 2099
วันที่	
เลขที่หนังสือ	

7. ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจหรืออิทธิพล ได้แก่ การให้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยให้กลุ่มมีการตัดสินใจ และทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมการตัดสินใจ โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของกลุ่มในประเด็นนี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีหลักเบื้องต้นดังนี้

- 1) มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้นในเมื่อตนเองจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นประเด็นสำคัญ
 - 2) มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้นในเมื่อผู้บังคับบัญชายอมรับว่าการวินิจฉัยสั่งการ นั้นจะมีผลสำคัญยิ่งต่อการนำไปปฏิบัติ
 - 3) มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้นในเมื่อเขามีความไว้วางใจ ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญแก่องค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว นั่นก็คือ ความขัดแย้งระหว่างกันมีน้อยมาก
 - 4) มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมน้อยลงในเมื่อเขาเองมีข้อมูลที่จำเป็นอยู่ในมือพร้อมแล้วที่จะได้มาซึ่งคุณภาพสูงในผลของการตัดสินใจ
 - 5) มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมน้อยลงในเมื่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นแน่ชัดและมองเห็นคำตอบอยู่แล้ว และเคยเกิดขึ้นมาในอดีต เป็นต้น
 - 6) มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมน้อยลงในเมื่อมีเวลาจำกัดและต้องการผลรวดเร็ว เป็นต้น
- เทนเนินเบอร์ม และสมิทท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1973 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540:130) ได้กล่าวไว้ ผู้นำที่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้นำให้เสรีภาพแก่ลูกน้องมากขึ้น โดยจะเสนอข้อปัญหาให้แก่ลูกน้องและจะขอให้ลูกน้องให้ทัศนะ หรือความเห็นต่าง ๆ เข้ามาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารยังคงเป็นผู้พิจารณาปัญหาและตัดสินใจก็ตาม แต่ก็จะกระทำโดยเอาความคิดเห็นของลูกน้องมาประกอบในการตัดสินใจของตน โดยการตัดสินใจจะเป็นไปในทางที่ยอมรับของลูกน้องทั้งหลาย โดยแทบจะไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่เลยก็ได้

ไลเคิร์ท (Likert, 1967 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540:132) ได้เสนอรูปแบบระบบหนึ่งในสี่รูปแบบของผู้นำ ได้แก่ ระบบการมีส่วนร่วม (Participative group) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและวางใจ ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก และได้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาด้วยกัน ผู้นำจะจูงใจผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีด้วย

เรดดีน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540:134) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ และผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ซึ่งผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการใช้ความสามารถ

ของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการให้กำลังใจเพื่อให้ทุกคนใช้ความคิดและเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนงาน มีการปรึกษาหารือกัน

อีวานส์ และเฮาส์ (Evans & House, 1970 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540:133) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า the Path – Goal theory ว่าเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยม หรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ โดยได้กล่าวถึงรูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540:138) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการบริหาร คือ วิธีบริหารที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนช่วยเหลือแนะข้อคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปรึกษางานต่าง ๆ และทบทวนเป้าหมายหรือการจัดกลุ่มคุณภาพ หรือ คิว.ซี. (Q.C.) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันพิจารณาและแก้ปัญหาภายในกลุ่มงาน

กล่าวโดยสรุปพบว่า ความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้นำนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ มีความอยู่รอด และเกิดการพัฒนายั่งยืน จึงมีผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงคุณลักษณะบางประการที่ทำให้ผู้บริหาร หรือผู้นำที่พึงประสงค์มีสามารถเป็นนักปฏิบัติการพัฒนาองค์การ โดยที่มีคุณลักษณะบางประการที่สนับสนุน กล่าวได้ว่าเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองในปัจจุบัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

แนวคิดนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับ ความหมายของการมีส่วนร่วม รูปแบบของการมีส่วนร่วม และปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ดังนี้

ความหมายของการมีส่วนร่วม

รีดเดอร์ส (Reeders, 1974 อ้างถึงใน อรรถวรรณ จิตระวังโก 2540:8) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการปะทะสังสรรค์ทางสังคมซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคล และการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

เออร์วิน (Erwin, 1976 อ้างถึงใน สุชาติ โคตรทุม 2541:12) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของ

ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจใน แก้ปัญหาของตนเอง ร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ และความชำนาญ ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุนติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

วิสาโรจโน (wisarojono,1978 อ้างถึงใน อรรถรรณ จิตระวัง 2540:7) ได้ให้ความหมายของ การมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การที่ให้ประชาชนหลุดพ้นจากการเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนามาเป็นตัวนำของการพัฒนา และหมายถึงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประชาชนจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการพัฒนา คือ (1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา (2) การจัดลำดับความสำคัญ (3) การวางแผน (4) การปฏิบัติตามแผน (5) การให้ได้ว่า ซึ่งความรู้ที่จะไปสู่พลังแห่งการพัฒนา

มานทาร์บฮอน (Muntarbhon, 1983 อ้างถึงใน อรรถรรณ จิตระวัง 2540:8) ได้เสนอความคิดเห็นในที่ประชุมการสัมมนาระหว่างประเทศว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมสาธารณะในการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ของการบริหาร และการเมืองเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของชุมชน

เคยูแพน (Caayupan, 1984 อ้างใน สุชาติ โคตรทุม 2541:19) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาส และได้รับใช้โอกาสที่ได้รับ แสดงออกซึ่งความรู้สึกรู้สึกคิด แสดงออกซึ่งสิ่งที่มี แสดงออกซึ่งสิ่งที่เขาต้องการ แสดงออกซึ่งปัญหาที่กำลังเผชิญ และแสดงซึ่งวิธีแก้ปัญหา และลงมือปฏิบัติโดยการช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด

ลินด์เกรน (Lindgren, 1973 อ้างใน สุชาติ โคตรทุม 2541:23) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนเข้าร่วมกันทำงาน เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน และทำงานนั้นให้สำเร็จ และงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันหลาย ๆ คนจะต้องมีการร่วมมือซึ่งกันและกัน

อาภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง (อ้างถึงใน อรรถรรณ จิตระวัง. 2540:9) อธิบายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า การมีส่วนร่วม(Participation) เป็นผลมาจากการเห็นต้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง และความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการพอบเกิดการริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติกรนั้น ๆ เหตุผลเบื้องต้นแรกของการที่คนมารวมกันได้ควรจะต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วมการปฏิบัติการทั้งหมดหรือกระทั่งหมด ที่ทำโดยหรือทำในนามกลุ่มนั้นทำผ่านองค์กร (Organization) ดังนั้น องค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวนำ ให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมกันในการทำกิจกรรมนั้น โดยมีการ ร่วมคิด ร่วมทำ

ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจกรรม หรือภาระกิจ

รูปแบบของการมีส่วนร่วม

โคเฮน และอัฟฟอฟฟ์ (Cohen & Uphoff, 1980 อ้างถึงใน อรรถวรงค์ จิตระวัง. 2540:10) ได้สร้างกรอบพื้นฐานเพื่ออธิบาย และวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในแง่ของรูปแบบ (ชนิด) ของการมีส่วนร่วมได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจในระยะเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรม และการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม (2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Implementation) ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการเข้าร่วม โดยสนับสนุนด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหารและการร่วมมือ รวมทั้งการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ (3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit) ซึ่งอาจเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ทางสังคม และโดยส่วนตัว (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งนับเป็นการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

องค์การอนามัยโลก(World Health Organization, 1979 อ้างถึงใน อรรถวรงค์ จิตระวัง. 2540:10) ได้เสนอรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ถือว่า เป็นรูปแบบที่แท้จริงนั้น จะต้องประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (Planing) ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการ ติดตามและประเมินผล และประการสำคัญ คือ การตัดสินใจด้วย (2) การดำเนินกิจกรรม (Implementation) ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการ และบริหารการใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรร ควบคุมการเงินและการบริหาร (3) การใช้ประโยชน์ (Utilization) ประชาชนต้องมีความสามารถในการนำกิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับการพึ่งตนเองและการควบคุมทางสังคม (4) การได้รับประโยชน์ (Obtaining benefits) ประชาชนจะต้องได้รับการแจกจ่าย ผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่เท่ากัน ซึ่งอาจเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว สังคมหรือวัตถุก็ได้

โลดมีลค์ และเลียทอส (Lowdemilk and Laitos, 1980 อ้างถึงใน อคิน รพีพัฒน์. 2527:105) ได้เสนอขั้นตอนยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาชนบทไว้ 7 ขั้นตอน คือ (1) การสำรวจขั้นพื้นฐาน (Preliminary reconnaisnce) (2) การศึกษาการจัดระดับความสำคัญของปัญหา (Priority problem identification studies) (3) การแสวงหาแนวทางแก้ไข (Search for solution) (4) การกำหนดแนวทางแก้ปัญหา (Assessment of solution) (5) การปฏิบัติตามโครงการ (Project implementation) (6) การประเมินโครงการ (Formal project evaluation) (7) การพิจารณา ทบทวนโครงการ หรือการดำเนินงานให้บรรลุ (Proect reconsideration of completion)

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (อ้างถึงใน สุชาติ โคตรทุม. 2541:58) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ประชาชนทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชมรม สมาคม มูลนิธิ และองค์การอาสาสมัครรูปแบบต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ โดยมีส่วนร่วมในลักษณะต่อไปนี้ (1) ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนรวมถึงความต้องการของประชาชน (2) ร่วมคิด และสร้างรูปแบบ และวิธีพัฒนา เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อ ชุมชน หรือสนองความต้องการของชุมชน (3) วางนโยบาย หรือวางแผน หรือโครงการ หรือกิจกรรมเพื่อจัดและแก้ไขปัญหา และสนองความต้องการของชุมชน (4) ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนร่วม (5) ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ (6) การลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชน ตามขีดความสามารถของตนเอง และหน่วยงาน (7) ปฏิบัติตามนโยบาย แผนงานโครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (8) ควบคุม ติดตามประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ และกิจกรรมที่ได้ทำไว้ ทั้งเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2527 อ้างถึงใน อรวรรณ จิตระวัง. 2540:9) ได้แยกแยะขั้นตอนที่ประชาชนควรมีส่วนร่วมไว้เป็น 4 ขั้นตอน คือ (1) การมีส่วนร่วมในการค้นหา และสาเหตุของปัญหาของปัญหา (2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ (3) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน (4) การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลงาน

อดิน รพีพัฒน์ (2527 อ้างถึงใน อรวรรณ จิตระวัง. 2540:10) ได้ชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วม ประชาชนจะต้องเข้าร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ คือ (1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาและสาเหตุของปัญหา เนื่องจากเหตุผลบนพื้นฐาน คือชาวชนบทประสบปัญหา ย่อมรู้ปัญหาของตนเองดีที่สุด (2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา ปัญหาเหล่านั้น ผู้ที่เลือกแนวทางการพัฒนาควรเป็นประชาชนในชุมชนนั่นเอง ไม่ให้บุคคลภายนอก เพื่อให้เหมาะสมกับทรัพยากรศักยภาพในการพัฒนาชุมชนนั้น (3) การมีส่วนร่วมในการลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านแรงงาน การร่วมแรงประกอบกิจกรรมที่ทำให้ประชาชนมีความผูกพันมากขึ้น และก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของกิจกรรมและผลงาน ที่ปรากฏซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนบำรุงรักษา ให้ดำรงอยู่อย่างสมบูรณ์และมีประโยชน์ (4) การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล เพื่อค้นคว้า เพื่อหาข้อดีและข้อบกพร่อง เกิดจากการดำเนินกิจกรรม ซึ่งได้นำมาเป็นบทเรียน ในการหาแนวทางแก้ไข และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

ฉอาน วุฑฒิกรรมรักษา (2527 อ้างถึงใน อรวรรณ จิตระวัง. 2540:11) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมไว้ 5 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นตอนกำหนดความต้องการ (2) ขั้นตอนวางแผนดำเนินการ

(3) ขั้นตัดสินใจ (4) ขั้นดำเนินการ (5) ขั้นติดตามผลงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม

รีดเดอร์ (Reeders, 1979 อ้างถึงใน อรวรรณ จิตระวัง, 2540:15) ได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการรักษาการมีส่วนร่วมของประชาชนได้ 11 ประการ ดังนี้ (1) การปฏิบัติตนให้คล้ายหรือสอดคล้องความเชื่อพื้นฐานของตน (2) มาตรฐานคุณค่า บุคคลและกลุ่มบุคคลปฏิบัติในลักษณะที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณค่าของตนเอง (3) เป้าหมาย บุคคลหรือกลุ่มดูเหมือนจะส่งเสริม ปกป้อง และรักษาเป้าหมายของตนเอง (4) ประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคล บางครั้งมีรากฐานมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา (5) ความคาดหวัง บุคคลและกลุ่มบุคคลจะประพฤติตนตามแบบที่ตนคาดหวังว่าจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อ ผู้อื่นในลักษณะที่ตนคาดหวังต่อผู้อื่นด้วยเช่นกัน (6) การมองแต่ตนเอง บุคคลและกลุ่มบุคคลจะทำการต่าง ๆ ซึ่งคิดว่าตนเองต้องทำเช่นนั้น (7) การบีบบังคับ บุคคลและกลุ่มมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกว่าตนถูกบังคับ (8) นิสัยและประเพณี บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเรามีนิสัยชอบทำเมื่ออยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ (9) โอกาส บุคคลและกลุ่มบุคคลจะเข้ามามีส่วนร่วม ในรูปแบบปฏิบัติของสังคมหรือโครงสร้างของสังคมเมื่ออำนาจเข้ามามีส่วนร่วม (10) ความสามารถ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่างที่ตนเห็นว่ามีความสามารถทำในสิ่งที่ต้องการให้เขาทำในสถานการณ์เช่นนั้น (11) การสนับสนุน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้รับการสนับสนุน ที่ดีพอให้กระทำเช่นนั้น

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 อ้างถึงใน อรวรรณ จิตระวัง, 2540:16) ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ (1) ความศรัทธา ที่มีต่อความเชื่อถือบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การลงแขก การบำเพ็ญประโยชน์ การสร้างโบสถ์-วิหาร (2) ความเกรงใจ ที่มีต่อบุคคลที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศ ตำแหน่งทำให้ประชาชนเกิดความเกรงใจที่จะมีส่วนร่วมด้วย ทั้ง ๆ ยังไม่มีความศรัทธาหรือความเต็มใจอย่างเต็มเปี่ยมที่จะกระทำ เช่น ผู้ใหญ่ออกปากขอแรง ผู้น้อยก็ช่วยแรง (3) อำนาจบังคับ ที่เกิดจากบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า ทำให้ประชาชนถูกบีบบังคับให้มีส่วนร่วมในการกระทำต่าง ๆ เช่น บังคับให้ทำงานเยี่ยงทาส

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

เดวิสและนิวสตรอม (Devis & Newstrom, 1989 อ้างถึงใน อนุรักษ์ นวพรไพศาล, 2543:18) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory administration) การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของ

กลุ่มหรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) ช่วยเหลือ (Contribution) และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility)

ดูบริน (Dubrin, 1984 อ้างถึงใน อนุรักษ์ นวพรไพศาล, 2543:18) การมีส่วนร่วมในการบริหาร ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารดังนี้ (1) ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) ผู้ได้บังคับบัญชาแจ้งสถานการณ์จริงทั้งดี และเลวให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ (3) ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ง่าย (4) ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษา อบรมพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (5) มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (6) ผู้บังคับบัญชาต้องรอบคอบ และยอมรับความคิดเห็นคนอื่น (7) มีความปรารถนาที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงการทำงาน (9) แสดงความประทับใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี

ฮอย และมิสเกิล (Hoy & Miskel, 1991 อ้างถึงใน สมภพ เจริญทนต์, 2543) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังนี้ (1) ให้โอกาสมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านขวัญและกำลังใจ (2) การสร้างสัมพันธภาพและความพึงพอใจ (3) การสร้างความรักและความเข้าใจ (4) บทบาทหรือหน้าที่ทั้งผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจจะเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหา (5) องค์ประกอบภายในหรือภายนอก มีผลต่อระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา (6) ผลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (7) ผู้บริหารที่หย่อนประสิทธิภาพมักขาดการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาและการตัดสินใจที่มีคุณภาพ (8) เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามดังนี้ (8.1) ภายใต้สถานการณ์เช่นไรผู้ได้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (8.2) ควรมีส่วนร่วมในเรื่องอะไร อย่างไร (8.3) การตัดสินใจโดยกลุ่มจะทำได้ด้วยวิธีใด (8.4) ผู้บริหารควรมีบทบาทอะไร ที่จะทำให้มีประสิทธิผลมากที่สุด

1. ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม (สมภพ เจริญทนต์, 2543:4) ได้แก่ บรรยากาศการบริหารดี (H & M, 1991) ได้ข้อยุติที่ดีกว่า (Ransom, 1990) เกิดความสัมพันธอันดี ลดปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมทางลบในการทำงาน (Paul, 1985) เป็นรากฐานประชาธิปไตย (Varba & Nie, 1992) เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Putti, 1987) นำไปใช้ได้ทุกวงการ (Whyte, 1991) พัฒนาคุณภาพ และลดความขัดแย้ง (Yuki, 1989) กระจายความเสมอภาค (Ponquan, 1992) และทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน (Gordon & Others, 1993)

2 ข้อจำกัดของการมีส่วนร่วม (สมภพ เจริญทนต์, 2543:4) ได้แก่ ถ้าไม่สมัครใจจะไม่ได้ผล (Putti, 1987) จะต้องมีความรู้ความสามารถ (Murphy, 1989) นโยบายของรัฐ และกฎหมาย (Oakley, 1991) วัฒนธรรม นิสัย ทัศนคติ พฤติกรรมที่ประนีประนอมจะได้ผล

(Tri & Others. 1988) เวลา (Davis & Newstom) ความพร้อม (Cohen & Others.1990) ผู้บริหารคิดว่าตนรู้ดี จะมีอำนาจตัดสินใจแต่ผู้เดียว (Narthcraft & Neale. 1990) เงื่อนไขการปฏิบัติ (อนุรักษ์. 2543)

3 เรื่องที่ควรมีส่วนร่วม (เสริมศักดิ์ ชุณณรงค์, 2535 อ้างถึงใน ดาวร เกียรติทับทิว. 2540:26) ได้แก่ ภารกิจการบริหาร และกระบวนการบริหาร

กล่าวโดยสรุปมาแล้วว่า การมีส่วนร่วม ในการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การจะมีประโยชน์มาก ผู้นำจะเกิดความภาคภูมิใจในการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นพันธะที่จะมีพลังเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น ในขณะที่เดียวกันการต่อต้านก็จะลดลง หรือกล่าวอีกในหนึ่งก็คือ การมีส่วนร่วม ก็เพื่อจะให้กลุ่มยอมรับในการวางแผนงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยกัน ริเริ่มและการปฏิบัติตามแผนแทนที่จะเป็นผู้คอยรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียว แต่การมีส่วนร่วมนั้นยากที่จะได้มาโดยลำพัง กฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับของฝ่ายบริหารโดยปราศจากการยอมรับ เป็นการยากที่จะได้มาจากผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้เสนอแนะอีกเช่นกัน แต่การมีส่วนร่วมที่แท้จริงนั้นย่อมเกิดจากความรู้สึก และทัศนคติของบุคคลที่เกี่ยวข้องเอง เป็นสำคัญ ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมถือเป็น เครื่องมือ ที่มีประสิทธิภาพในการในด้านการบริหารที่จะเปลี่ยนตัวต่อต้านเป็นตัวสนับสนุน หรือเปลี่ยนแรงดึงเป็นแรงผลักดัน (อรุณ รักธรรม. 2538:151-152) ทั้งนี้ผู้นำหรือ ผู้บริหารที่มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมเท่านั้นที่สามารถนำเครื่องมือ หรือการมีส่วนร่วม มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ได้อย่างไร

การพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำหรือพัฒนาการเป็นผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว จากนิยามดังกล่าวนี้ ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีขึ้น ส่วนที่ดีอยู่แล้วต้องรักษาความดีนั้นเอาไว้หรือให้ดีขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว (กวี วงศ์พูน. 2539:146)

ในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรมค่านิยมหรือคุณธรรม จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

คาทล (Katz, 1955 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย. 2539:36) กล่าวถึงการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำสรุปได้เป็น 3 แนวทาง คือ (1) การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโดยใช้เทคนิคเชิงระบบ (Syst approach) (2) ารพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Reseach & Development) (3) การพัฒนาโดยใช้ทฤษฎีทักษะที่สำคัญสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร

(Skill of effective administrator)

การพัฒนาบุคลากรเกิดจากการผสมผสาน 3 วิธีพื้นฐาน ดังนี้ (วนิดา ชนินทยุทธวงศ์. 2543 :1)

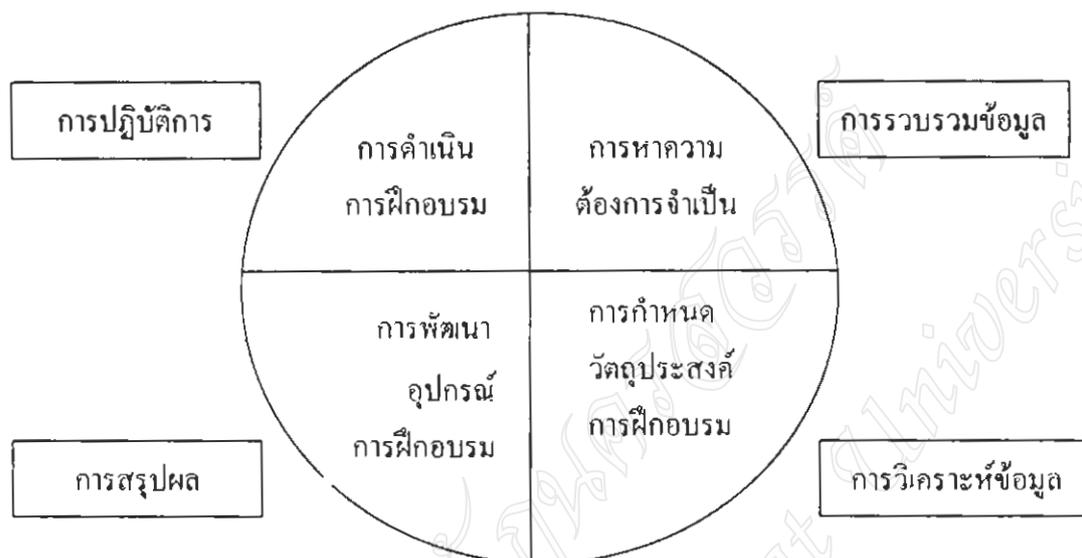
1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) เป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของบุคคล ทำได้โดยการอ่าน ฟัง การพูดคุยซักถาม หรือศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ สื่อทางไกล และ สื่อสารสนเทศ การเรียนอาจเลือกตามความสนใจ หรือเลือกศึกษาเพื่อใช้ในการทำงาน

2. การสอนงานหรือการฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the job training) เป็นการสอนงานอย่างใกล้ชิดติดประกบกับการประชุมหรือประชุมวิชาการภายในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากร หรือ ผู้ปฏิบัติ นั้น ๆ ผู้สอนคือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในที่ทำงานนั้น ๆ เป็นการสอนอย่างใกล้ชิดในขณะทำงาน

3. การฝึกอบรม (Off the job training) เป็นการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude)

เนดเลอร์ (Nadler, 1982 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย 2539:36) ได้สร้างแบบจำลองระบบการฝึกอบรมที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นเพื่อให้เป็นแนวทางการฝึกอบรม 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดความต้องการและความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์การ
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. สร้างหลักสูตร
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. ดำเนินการฝึกอบรม
9. ประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรม ดังแสดงในรูปที่ 8



ภาพที่ 2.9 แสดงระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อ

ที่มา : Rosalind, 1987 : 14-19

จากรูปแบบตามหลักการของเกทเชล และรายละเอียดขององค์ประกอบตามแนวคิดของ แนนเดอร์และโรกออฟ เห็นว่ามีความสำคัญต่อการสร้างรูปการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับ ผู้บริหาร อย่างยิ่ง เพราะเป็นการนำเสนอบทบาทความคิด ความสัมพันธ์ของแนวคิดที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม

ในการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดด้านใดหรือในระดับใด ๆ ของสังคมหรือของชุมชน ก็ตาม นักพัฒนามักจะคาดหวังที่จะให้ประชาชนหรือสมาชิกองค์กร และหน่วยงานนั้นได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาสังคมของตนเอง

การอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรหรือผู้บริหารวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นวิทยากร หรือนักฝึกอบรมจึงได้พยายามแสวงหาวิธีการถ่ายทอด การจัดการเรียนการสอน รูปแบบต่าง ๆ โดยศึกษาวิธีการเรียนรู้ของบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ตลอดชีวิต

แฟร์ (Friere, 1960 อ้างถึงใน อลิศรา ชูชาติ และคณะ, 2540:15) ได้ให้แนวคิดของการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน โดยเริ่มจากโครงการรณรงค์ผู้ไม่รู้หนังสือ ซึ่งได้จัดรูปแบบการศึกษาเน้นกระบวนการสื่อสาร การพูดคุยสนทนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อภิปรายประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับชีวิตความเป็นอยู่และประสบการณ์เดิมของผู้เรียน เน้นในเรื่องของลงมือปฏิบัติ

(Action) และพิจารณาทบทวนสะท้อนกลับการปฏิบัติ (Reflection) ของตนซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติดีขึ้น จาก action สู reflection และนำไปสู่ action เป็นวัฏจักรต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความรู้สึกผิดชอบตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนด้วย แนวคิดของการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนของ แฟร์รูปแบบของการจัดการศึกษาอบรมได้รับการพัฒนาและช่วยในการจัดองค์กร โดยใช้ในการจัดอบรม ผู้นำกลุ่ม ผู้นำองค์กร และจตุรวมให้ประชาชนมีส่วนร่วม(Participation)

1. แนวคิดหลักการของการศึกษาเพื่อปวงชน

การศึกษาเพื่อปวงชนเป็นการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ (Adult education) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกจิตสำนึกของผู้เรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องความรู้ ความรู้สึก ค่านิยม ตลอดจนการรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อพัฒนาชีวิตของตนและสังคมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

อาร์โนลด์ และ บัวร์ค (Arnold & Burke, 1983 อ้างถึงใน อลิศรา ชูชาติ และคณะ. 2540:23) ได้ให้ความหมายของการศึกษาเพื่อปวงชนไว้ว่า การศึกษาเพื่อปวงชนนั้น

- 1) ทุกคนเป็นผู้สอน ทุกคนเป็นผู้เรียน
- 2) เริ่มต้นจากประสบการณ์ของผู้เรียน
- 3) ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เรียนเป็นอย่างมาก
- 4) เป็นความพยายามร่วมกันของผู้เรียนของทุกคนทั้งผู้เรียนและผู้สอน
- 5) มีการนำกระบวนการต่าง ๆ มาใช้ (โดยไม่จำกัดเฉพาะเพียงแต่การประชุมเชิงปฏิบัติการเท่านั้น)
- 6) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 7) เน้นการสร้างสรรคความรู้และสิ่งใหม่ ๆ
- 8) เพื่อให้เกิดการสะท้อนว่าแต่ละคนได้ปฏิบัติอะไร เพื่อการพัฒนาบ้าง และขณะนี้กำลังทำอะไรอยู่
- 9) เน้นให้ผู้เรียนเกิดความสารถในการจัดระบบตนเองได้
- 10) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของชุมชนได้ในทุกระดับจากท้องถิ่น ประเทศ โลก
- 11) สนุกสนาน

การศึกษาเพื่อปวงชนมีความสัมพันธ์ใกล้กับการศึกษาผู้ใหญ่ โดยได้รวบรวมและแนวคิดของการศึกษาผู้ใหญ่มามีส่วนในการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนหลายประเทศซึ่งมีความเชื่อว่า

1. ผู้เรียนเป็นแหล่งของการเรียนที่สำคัญที่สุด

ผู้เรียนแต่ละคนได้สั่งสมความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตมากมายถ้าการจัดการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียนได้ จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล

ได้ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้จะต้องเป็นสิ่งที่นำไปใช้ในชีวิตจริงได้

2. การเรียนรู้ที่สัมพันธ์ต่อชีวิตจริง

ผู้เรียนต้องค้นหาความต้องการและความคิดของตนเอง การเรียนรู้จะเริ่มจากแนวคิดหรือปัญหาที่ผู้เรียนให้ความสนใจหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตนเอง จากนั้นเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์ของบุคคลกับสถานการณ์ ๆ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหา และการกำหนดบทบาทของตนในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ

3. ไม่มีการบังคับให้เกิดการเรียนรู้

ผู้เรียนสามารถจะระบุว่าต้องการเรียนรู้อะไร และต้องการทำอะไร เพื่อเนื้อหาของการเรียนรู้จะต้องมาจากความต้องการของชุมชน วิธีการเรียนรู้นั้นต้องมีการเคารพและให้ความสำคัญซึ่งกันและกันระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

4. ผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน

กระบวนการเรียนรู้จะต้องเป็นไปในลักษณะของการกระทำกิจกรรมการมีส่วนร่วมการลงมือปฏิบัติ ภายใต้บรรยายภาคที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมกิจกรรมทุกรูปแบบทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การกำหนดเนื้อหา การวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ไม่ใช่เข้าร่วมในกิจกรรมที่ถูกกำหนดหรือถูกวางแผนไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้รวมถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย ซึ่งตรงจุดนี้จะนำไปสู่การประเมินอย่างต่อเนื่อง และการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงแผนสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่อไป

5. ผู้เรียนจะเกิดการเรียนได้ดีที่สุดด้วยการลงมือปฏิบัติ

การฟัง การอ่าน การอภิปราย นั้นไม่สามารถให้ประสบการณ์ที่รู้สึกถึงความ เป็นจริงเท่ากับการลงมือทำด้วยตนเอง การเรียนรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากเห็นผลของการกระทำแล้วจะชวยก่อให้เกิดความรู้ใหม่แก่ผู้เรียนด้วย

6. พลังการเรียนรู้ร่วมกัน

การทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาจะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์และพลังในการทำงาน การทำงานร่วมกันจะช่วยให้ผู้เรียนแต่ละฝ่ายได้เรียนรู้ ความรู้ ความสามารถ ความสนใจและทักษะของแต่ละคน การเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดพลังในการทำงานเป็นกลุ่ม

7. ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อไม่มีความกดดัน

ข้อจำกัดในเรื่องเวลา การเงิน มักจะเป็นอุปสรรคต่อการที่จะใช้ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม ดังนั้น ขอให้พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้น

8. การประสบผลสำเร็จเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ยิ่งขึ้น

ผู้เรียนจะเกิดความพึงพอใจเมื่อตนประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนำไปสู่ความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจึงเริ่มต้นปัญหาเล็ก ๆ ที่ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาได้ แล้วจึงเพิ่มความยากและขนาดของปัญหาขึ้น

2. หลักการศึกษาเพื่อปวงชน

แนวคิดและหลักการของการศึกษาเพื่อปวงชนสรุปได้ดังนี้

- 2.1 เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในการที่จะปรับปรุงและพัฒนาสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่
- 2.2 มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวคิดระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนมากกว่าเป็นการถ่ายทอดเนื้อหา ความรู้จากผู้สอนสู่ผู้เรียน
- 2.3 มุ่งพัฒนาให้บุคคลเกิดความตระหนักและเข้าใจสภาพและสถานการณ์ที่เป็นจริงเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- 2.4 ส่งเสริมให้มีการซักถาม บ่อยครั้งที่เราทำตามหรือยอมรับสิ่งต่าง ๆ อย่างง่ายดาย หรือง่ายเกินไป แต่ควรที่จะถึงเหตุผลก่อน
- 2.5 เป็นกระบวนการของการทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน
- 2.6 ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกและพัฒนาทักษะ
- 2.7 ดึงความรู้และบทเรียน จากประสบการณ์ชีวิต
- 2.8 มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อทุกคนสามารถสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันได้

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาเพื่อปวงชนเป็นเทคนิคการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมอีกวิธีหนึ่ง โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เฉพาะที่สำคัญคือ การมุ่งพัฒนาศักยภาพภายในของตัวบุคคล ให้บุคคลได้ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญบทบาท หน้าที่ของตนในสังคม เป็นการศึกษาที่พัฒนาบุคคลให้มีจิตสำนึก เคารพในตนเองเท่า ๆ กับเคารพในความคิดและความสามารถของบุคคลอื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ที่

สอดคล้องต่อการพัฒนาองค์กรที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง บัณฑิตมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาภาวะผู้นำ และการพัฒนาโรงพยาบาลทั่วไป ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

นภดล วีรวงศ์ (2533 อ้างถึงใน บัญชา รอดแพง 2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำและระดับการประสานงานของพาณิชย์จังหวัด โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ของ Andrew W. Halpin และแบบสอบถามของกมลทิพย์ อินทร-สุขศรี ผลการวิจัยพบว่าพาณิชย์จังหวัดให้ความสำคัญกับคนและงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Robert R. Blake and Jane S. Mouton ใน Managerial Grid ที่ว่าพาณิชย์จังหวัดมีลักษณะผู้นำแบบ ทีมงาน (Team management) และสอดคล้องกับการศึกษาของ William J. Reddin ที่ว่าพาณิชย์จังหวัดมีลักษณะผู้นำแบบประสาน (Intergrated style) เหตุผลคือ การปรับปรุงโครงสร้างองค์การในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ได้กำหนดให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นราชการส่วนภูมิภาค และได้มีการมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาของอธิบดีกรมต่าง ๆ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด โดยมีพาณิชย์จังหวัดเป็นผู้นำ และดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ทำให้การปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์มีเอกภาพ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เพราะมีการนำเอาหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน นอกจากนั้นผลการวิจัยพบว่า การประสานงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ การบริหารงานสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นการยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษรหากผู้ใดฝ่าฝืนก็ว่ามีความผิด นอกจากนั้นยังพบว่าพาณิชย์จังหวัดส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

เชาว์วรรณ งามุลแสน (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

- 1) พฤติกรรมการบริหารทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันในทางบวกค่อนข้างระดับสูงและขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในทางบวกค่อนข้างระดับสูงเช่นกัน

บัญชา รอดแพง (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ผู้นำของ ผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 67.92

2) โดยภาพรวมขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับสูง

ซึ่งโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์ ขวัญกำลังใจอยู่ระดับสูง กว่าโรงเรียนยึดสถาบัน และโรงเรียนที่มีผู้นำแบบยึดบุคคล

3) โดยภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับ สหสัมพันธ์ พอควร แบบผู้นำยึดที่ยึดการประสานประโยชน์, ที่ยึดบุคคล, และที่ยึดสถาบัน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอยู่ใน ระดับพอควร, ระดับพอควร และระดับต่ำ ตามลำดับ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลวิจัย พบว่ามีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการบริหาร 14 ประการ และนำมาสร้างแบบจำลองที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นพัฒนา ขั้นปฏิบัติ ขั้นประเมินผล หลังการดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ

ถาวร เกียรติทับทิวและคณะ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำในการ เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ จากการศึกษาข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ และ กระทรวงอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการน้อยและปานกลาง รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากและปานกลาง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเจ้าระเบียบมาก ปานกลางและน้อย รูปแบบภาวะผู้นำแบบนักพัฒนามากและปานกลาง รูปแบบภาวะผู้นำแบบ เผด็จการที่มีพระคุณมากและปานกลาง และรูปแบบภาวะผู้นำแบบนักบริหารมากและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ (2) ผู้บังคับแบบให้ ความสำคัญทั้งงานและคนมาก ผู้บังคับแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนปานกลาง ผู้บังคับแบบให้ ความสำคัญทั้งงานน้อยแต่ให้ความสำคัญกับคนมากและผู้บังคับแบบให้ความสำคัญทั้งงาน มากแต่ให้ความสำคัญกับน้อย มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติราชการ (3) วุฒิภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในราชการไทย คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ค่อนข้างมากและมีความตั้งใจในการปฏิบัติที่อย่างสม่ำเสมอซึ่งมีวุฒิภาวะสูง คือระดับปานกลางถึง สูง ซึ่งผู้บริหารยังเน้นงานมากและเน้นความสัมพันธ์มาก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาไม่ควรให้เฉพาะปัจจัย เสริมในการทำงานเท่านั้น แต่ควรจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีผล

ต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ (4) ปัญหาความต้องการต่าง ๆ ของ ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรง จูงใจ ในการปฏิบัติราชการ

อรรพรรณ จิตระวัง (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม ของผู้นำในการพัฒนาองค์กรประชาชน ผลการวิจัยพบว่า เพศหญิงเข้ามีส่วนร่วมมากกว่าเพศ ชาย อายุไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วม ไม่พบว่าระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิง บวกกับการมีส่วนร่วม ไม่พบว่าผู้นำที่มีตำแหน่งประธานจะเข้ามีส่วนร่วมมากกว่ากรรมการอื่น ไม่พบผู้นำที่มีอาชีพแตกต่างกันจะเข้ามีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน แต่ผู้นำที่เป็นแม่บ้านจะมีส่วนร่วม มากกว่าอาชีพอื่น ไม่พบว่ารายได้ที่แตกต่างกันเข้ามีส่วนร่วมแตกต่างกัน ไม่พบว่าผู้ที่มีความเข้าใจ ในบทบาทผู้นำจะเข้ามีส่วนร่วมมากกว่าผู้นำอื่น ไม่พบว่าผู้ที่มีโอกาสในการรับการฝึกอบรมจะเข้า มามีส่วนร่วมมากกว่าผู้นำอื่น สำหรับลักษณะและระดับการมีส่วนร่วม ได้แก่ การร่วมประชุม การ ร่วมแสดงความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจ การร่วมวางแผน การร่วมรับผิดชอบ การร่วมปฏิบัติ การร่วมประสานงาน การร่วมติดตามประเมินผล ได้ค่าคะแนนสูงสุด เท่ากับ 2 การมีส่วนร่วมในการ ประชุม การร่วมสละแรงกาย การร่วมตัดสินใจ การร่วมกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผล เรียงจากมากไปหาน้อย และที่ต่ำสุดได้แก่ การร่วมรับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาดในเรื่อง เงินขาดบัญชี มีค่าคะแนน .385

ปราณี โจนวิโรจน์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหาร ของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับ ดังนี้ (1) การสร้างบารมี (2) การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม (3) การกระตุ่นปัญญา (4) การสร้างแรงบันดาลใจ (5) การคำนึงเอกบุคคล (6) การเสริมแรง ทางบวกอย่างเหมาะสม (7) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม และพบว่ามีความสอดคล้องกับ ความเป็นเลิศด้านการบริหารงาน 8 ลักษณะของบริษัทชั้นนำในอเมริกาพร้อม 1 คุณลักษณะ ปัจจัยที่ เป็นข้อสำคัญให้เกิดการนำและการบริหารงานที่มีประสิทธิผลเป็นเลิศของผู้ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล คือ บุคลิกส่วนตัวในงานศิลปะทุกประเภท ทำให้เกิดความสุนทรีย์บุคคลที่เข้าถึง จิตใจของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะ ผู้นำ ตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) มากที่สุด สำหรับครูโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลางสูง (M3) ส่วนครูโรงเรียนขนาดใหญ่มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง (M3/4) นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครูมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะแบบขายความคิด (Selling) แบบมอบหมายงาน (Delegation) และวุฒิภาวะของครูด้านจิตวิทยา (Psychological maturity)

นันต์ชัย แก้วสุวรรณ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณภาพความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีผลต่อการปฏิบัติของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับคุณภาพความเป็นนำของของศึกษานิเทศก์อำเภอในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ สิ่งที่แสดงถึงความรู้สึกทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร สิ่งที่จำเป็นต้องมีขณะที่เป็นผู้นำ สิ่งที่มีมาก่อนในตัวผู้นำ และทักษะความเป็น ผู้นำ (2) ระดับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และพิจารณาแต่ละงานพบว่าอยู่ในระดับมากทุกงานดังนี้ งานบริหารทั่วไป งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และงานวางแผนและพัฒนามาชนบท ตามลำดับ

สุชาติ โคตรทุม (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานตำบลของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า (1) สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอายุเฉลี่ย 47.26 ปี ส่วนใหญ่เป็นชาย อยู่ในระดับประถมศึกษา มีสภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 ปีขึ้นไป (2) ปัจจัยด้านความเป็น ผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของผู้ตาม คุณลักษณะจุดมุ่งหมายขององค์การ มีมากที่สุดตามลำดับและน้อยที่สุดคือ คุณลักษณะสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (3) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานพัฒนาตำบลโดยภาพรวมในระดับปานกลางถึงมาก พิจารณารายด้านปรากฏว่าด้านการวางแผนพัฒนาองค์การบริหารตำบลมีมากที่สุด ปฏิบัติตามแผนขององค์การบริหารตำบล การประเมินผลงานองค์การบริหารตำบล ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือการได้รับผลประโยชน์จากองค์การบริหารตำบล (4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความเป็นผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสมาชิกสภาองค์การบริหารตำบลมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนและการนิเทศเบื้องต้น ผลการวิจัยพบว่าคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) มีภาวะผู้นำสูง มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม สามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติด้านนี้ ประกอบด้วย ลักษณะต่าง ๆ คือ (1) ครูใหญ่จะต้องมีความแจ่มใส ร่าเริงและอดทน (2) มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ไม่ลังเล (3) มีความสามารถในการจูงใจคน (4) มีความรับผิดชอบ (5) มีความฉลาดและมีไหวพริบดี (6) มีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ต่องานอย่างสม่ำเสมอ และต่อต่อเวลา (7) มีความเสียสละเวลาส่วนตัว แรงงานและทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม (8) มีบุคลิกภาพดี (9) เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย รู้จักใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหาร

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในวิชาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา ความรู้เท่าทันเหตุการณ์ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และประกอบด้วย ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี มีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) หมายถึง สุขภาพทางกาย (Hhysical health) และสุขภาพจิต (Mental health) เพราะสุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

อนุรักษ์ นวพรไพศาล (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นต่อปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านเป้าหมายและภารกิจหลักของสถาบัน ด้านโครงสร้างการบริหารสถาบัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถาบัน ด้านภาวะผู้นำ ด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงจูงใจและความก้าวหน้า ด้านกลไกเกื้อหนุนในการปฏิบัติงาน และด้านการจัดระบบองค์การของสถาบัน มีความคิดเห็นปานกลาง (2) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมด้านการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานวางแผนและพัฒนา งานวิจัยและมีกิจกรรมและงานกิจกรรมพิเศษในระดับมากและเข้าไปมีส่วนร่วม

โดยตรงทุกงาน ผู้บริหารระดับกลาง ควรเข้าไปมีส่วนร่วมระดับมาก และเข้าไปมีส่วนร่วมโดยอ้อมทุกงานเช่นกัน ผู้บริหารระดับต้น ควรเข้าไปมีส่วนร่วมระดับมากทุกงาน และเข้าไปมีส่วนร่วมโดยอ้อมทุกงานเช่นกัน (3) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า อาจารย์ ควรมีส่วนร่วมด้านการวางแผน เกี่ยวกับวิชาการในระดับมากและเข้าไปมีส่วนร่วมโดยอ้อม ส่วนงานบริหาร งานบริการศึกษา และงานกิจการพิเศษควรเข้าไปมีส่วนร่วมระดับปานกลาง และเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรง ยกเว้นงานวิจัยและฝึกอบรมที่ควรเข้าไปมีส่วนร่วมโดยอ้อม

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แมกนูลสัน (Magnuson, 1971 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย. 2539:39) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional characteristics) และคุณลักษณะส่วนตัว (Personal characteristic) ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะอันเป็นภาวะผู้นำของ ผู้จัดการโรงเรียนทั้ง 2 คุณลักษณะไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
- 1.2 มีความรู้ทางวิชาชีพเป็นอย่างดี
- 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
- 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 1.6 เป็นผู้ที่เข้าใจและมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
- 1.7 ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ
- 1.8 มีความรับผิดชอบในการวางแผนและจัดระเบียบงาน
- 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ
- 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 2.1 มีวิจรณ์ญาณและมีความยุติธรรม
- 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
- 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
- 2.4 เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์
- 2.5 มีความจริงใจ

- 2.6 มีความเป็นมิตร
- 2.7 มีอารมณ์ขัน
- 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
- 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 2.10 มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

เคมเพอร์ (Kemper, 1975 อ้างถึงใน บัญชา รอดแพง, 2539:46) ได้ทำการวิจัยเรื่อง **ขวัญ** ในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกาเชื้อสายแมกซิกกัน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) มีอยู่ 3 กรณี ส่วนใหญ่ที่พึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ปกครอง
- 2) ปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น การบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
- 3) การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจก้ำกึ่งกัน

แดนนี่ส (Dannis, 1979 อ้างถึงใน นันต์ชัย แก้วสุวรรณ 2541:75-76) ได้ทำการวิจัยเรื่อง **ทักษะของผู้นำทางการศึกษาที่มีต่อสมรรถภาพของการศึกษาริการ** 6 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า (1) ความเป็นผู้นำของการศึกษาริการ จะต้องสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มคนให้ได้ และการเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย การวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญมาก (2) การพัฒนาบุคคลนั้นจะสำเร็จได้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ (3) การประชาสัมพันธ์ ต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจกับชุมชนและแสวงหาการสนับสนุนจากชุมชนให้ได้ (4) การพัฒนาหลักสูตร ต้องเข้าใจและกำหนดความต้องการที่จำเป็นของชุมชน ครู บุคลากรอื่น ๆ และนักเรียน (5) งานธุรการต้องมีความสามารถในการเตรียมและวิเคราะห์งบประมาณ (6) งานเกี่ยวกับกฎระเบียบ ต้องมีความแน่ใจว่าการดำเนินงานนั้นอยู่ในกฎระเบียบ

เอ็ดวอร์ด (Edward, 1984 อ้างถึงใน เจิดหล้า สุนทรวิภาต, 2543 :66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง **ความสอดคล้องระหว่างประสิทธิผลของผู้นำตามสถานการณ์ของพีตเลอร์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำสถานการณ์หรือความยากง่ายในการบริหารงานกลุ่ม** กลุ่มตัวอย่างที่เอ็ดวอร์ดใช้ในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา เมืองฮิลบอโร (Hillborough) โดยใช้แบบวัดแอลพีซีเป็นเครื่องวัดลักษณะผู้นำ และใช้แบบวัดที่สร้างขึ้นเองวัดประสิทธิผลในการ ทำงานของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งวัดโดยใช้แบบวัดแอลพีซีมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลเมื่อผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ง่ายและยาก และมีความสัมพันธ์ทางบวก เมื่อผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์ที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ง่ายและไม่

ยาก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำของสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler)

เซอร์จิอวานนี และสตาร์แรทท์ (Sergiovanni & Starratt, 1983 อ้างถึงใน นันต์ชัย แก้ว-สุวรรณ. 2541:73-74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมาก ๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลาย ๆ ประการ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทั่วไป 3 ประการ ของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ (1) ผู้นำที่มีผลการทำงานจะใช้เวลาออกในการทำงานมาก ทำงานหนักจะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัย พยายามศึกษาปัญหาในระบบการทำงาน (2) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะมีความรู้สึกรุนแรงมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบมีความสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนร่วมในการช่วยสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตของคนซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์การ และคุณค่าที่ได้รับ (3) ผู้นำที่มีผลงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์การ โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์สำคัญ จากหลัก 10 ประการดังกล่าว เซอร์จิอวานนี และสตาร์แรทท์ ได้โยงเข้ากับข้อกำหนดของงาน 2 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี พร้อมกับนำมาสัมพันธ์กับองค์ประกอบของผู้นำดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบของผู้นำกับยุทธศาสตร์และยุทธวิธี

องค์ประกอบของผู้นำ	หลัก 10 ประการของผู้นำที่มีคุณภาพ	ข้อกำหนดทางยุทธวิธี
1. ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)	1. ความจำเป็นพื้นฐาน (Prerequisites)	1. ข้อกำหนดทางยุทธวิธี (Tactical)
2. สิ่งที่มีมาก่อนในตัวผู้นำ (Leadership antecedent)	1. การมองการณ์ไกล (Perspective) 2. มีหลักการ (Principles) 3. หลักในการทำงาน (Platform) 4. หลักการปกครอง (Politics)] ข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ (Strategic requirements)
3. สิ่งซึ่งจำเป็นต้องมีในขณะที่ เป็นผู้นำ (Leadership meaning)	1. ความมุ่งประสงค์ (Purposing) 2. การวางแผน (Planning) 3. ความยืนหยัด (Persisting) 4. การบริหารคน (Peopling)	
4. สิ่งซึ่งแสดงถึงความรู้สึกทาง วัฒนธรรมของผู้บริหาร (Leadership as cultural expresstion)	1. ความรักสถาบัน (Patriotism)	

การใช้หลัก 10 ประการ อาจเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$QL = LS (LA + LM + LCE)$$

เมื่อ QL = ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ

LS = ทักษะของการเป็นผู้นำ

LA = สิ่งที่มีมาก่อนในตัวผู้นำ (Leadership antecedents)

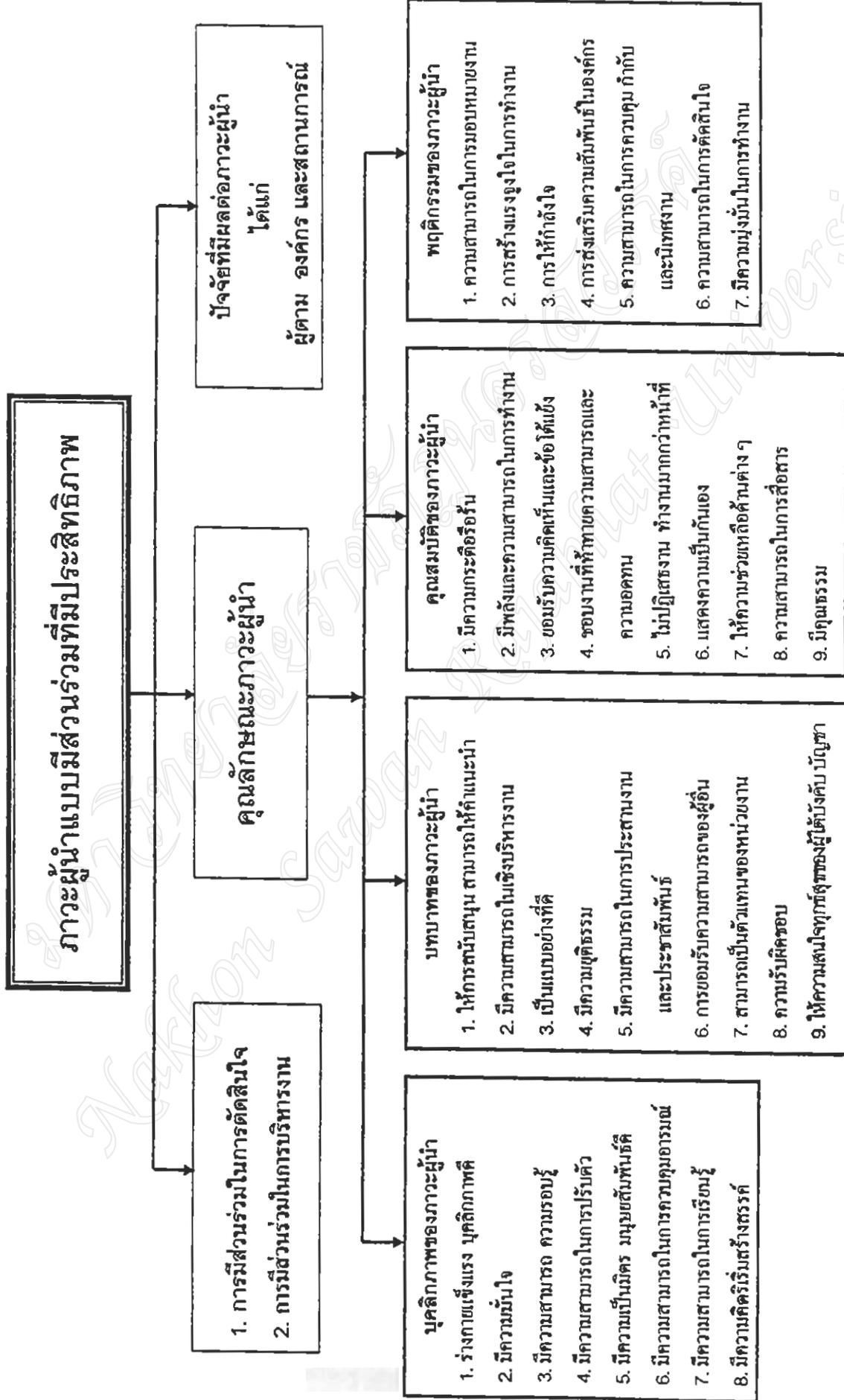
LM = สิ่งซึ่งจำเป็นต้องมีในขณะที่เป็นผู้นำ (Leadership meaning)

LCE = สิ่งซึ่งแสดงถึงความรู้สึกทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร (Leadership as Cultural expresstion)

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) ตัวผู้นำ ได้แก่ บุคลิกภาพของภาวะผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำ คุณสมบัติของภาวะผู้นำ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (2) ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กร และสถานการณ์ (3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และจากผลการวิจัยของนักวิชาการที่ผ่านมาสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือประเภทเน้นบุคคลและเน้นงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความเชื่อว่า หากภาวะผู้นำมีความสามารถเน้นทั้งบุคคลและเน้นงานจะเกิดคุณภาพ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมให้มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นบุคคลและเน้นงานด้วยดังนั้นผู้วิจัยได้บูรณาการได้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพตามรูปภาพที่ 2.10 แสดงภาพสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
Nakhon Sawan Rajabhat University

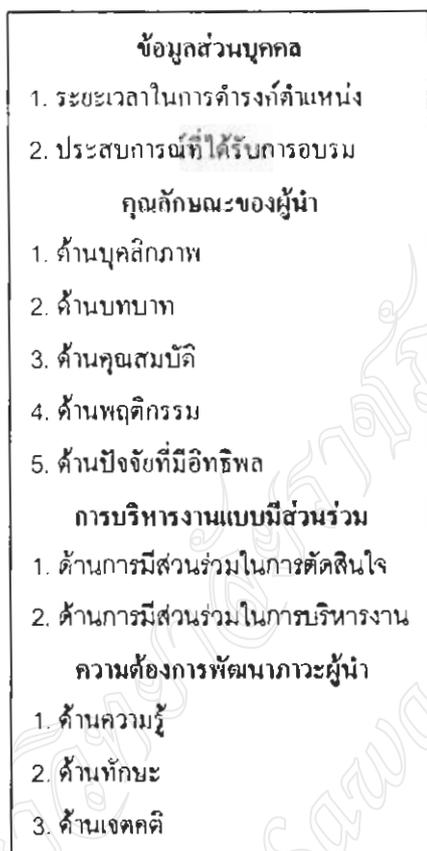


ภาพที่ 2.10 แสดงภาพสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ

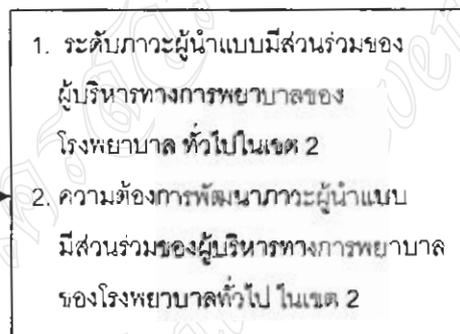
กรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1

ตัวแปรต้น

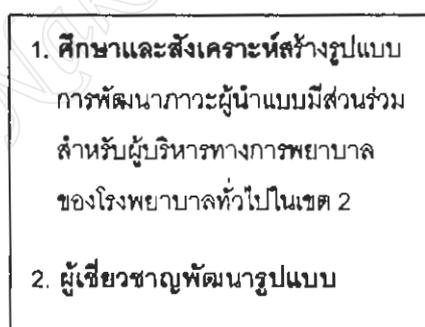


ตัวแปรตาม



ขั้นตอนที่ 2

ตัวแปรต้น



ตัวแปรตาม

