

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ(transformational leadership)ของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่าน นำมาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายผู้นำ
 - 1.2 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
 - 2.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
 - 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
 - 3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม
 - 3.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการมีส่วนร่วมของชุมชน
 - 3.3 ลักษณะและรูปแบบของการมีส่วนร่วม
 - 3.4 กระบวนการมีส่วนร่วม
4. กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การมีส่วนร่วม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. ความหมายผู้นำ (leader)

คำว่าผู้นำนั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย เช่น

ภิญโญ สาร (2519, หน้า 153 – 154) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

ประชุม รอดประเสริฐ (2525, หน้า 4) ให้ความหมายของ ผู้นำ ว่าคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้ตนอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมาย ดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำขององค์กร หรือหน่วยงาน ว่า คือผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก คือ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ ว่าคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นภายในองค์การ และเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในองค์การปฏิบัติงานให้กับตนเองด้วยความเต็มใจและบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำปรารถนา ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงส่งผลต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก

ฮาลปีน (Halpin, 1966, pp. 27 - 28) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างคือ

- 1) ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
- 3) ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- 4) ผู้นำ เป็นบุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า
- 5) ผู้นำ เป็นผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

ดันน์ และ โรลเลอร์ (Dunn, & Kelley, 1973, p. 178) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่เป็นหัวหน้าหรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ของหน่วยงานนั้นๆ ในการทำงานที่พาให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายประสงค์ได้

ดับบริน (DuBrin, 1998, p. 12) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งทำให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ดราฟ (Draft, 1999, p. 6) ค้นพบว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลความตั้งใจ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล การเปลี่ยนแปลง การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และมีการจูงใจผู้ตาม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นให้ปฏิบัติงานหรืองดเว้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล หรือเป้าหมายที่ผู้นำต้องการด้วยวิธีการจูงใจ แสดงอำนาจหรือด้วยวิธีการต่างๆและบุคคลอื่นนั้นก็ปฏิบัติหรืออดเว้นปฏิบัติด้วยความสมัครใจ จริงใจ และยินดี

2. ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง คำนี้แฝงไว้ซึ่งภาพของปัจเจกชนที่เต็มไปด้วยพลังแห่งพลังอำนาจ (Yukl, 1998, p. 1) เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือ องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพสูง หรือต่ำเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ

กับ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ หรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง ได้มี ผู้กล่าวถึง ภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ มีลักษณะที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับแนวคิดและความสนใจของ ผู้ให้นิยาม ดังนี้

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 219) ได้นิยาม ภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผล ตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ประชุม โพธิกุล (2531, หน้า 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การที่บุคคลคนหนึ่ง พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจจะต้องไม่เป็น การบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

สนอง เกรือมาก (2538, หน้า 137) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ความสามารถในการใช้ศิลปะ ในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สุกานดา ตปนียางกูร (2538, หน้า 8) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึงการที่ บุคคลใดๆก็ตามนำความรู้ความสามารถ มาประยุกต์ใช้ให้บุคคลอื่น เกิดความรู้สึกที่ดี ในการร่วมมือ ร่วมใจ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541, หน้า 9) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพล ต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น ในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541, หน้า. 57) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือการเป็น ผู้นำ หมายถึงการที่บุคคลสามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ให้ร่วมมือร่วมใจกับปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2543, หน้า 9) นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างโอกาสให้ พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญ เป็นรายบุคคลหรือเป็นที่มาต่อภารกิจของ องค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำ ในการมองหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 74) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่ง เรียกว่าผู้นำสามารถทำให้คนอื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้โดยการปฏิบัติ นั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้นๆ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 155) นิยามว่า ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ คือการใช้ อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำสิ่งที่ผู้นำต้องการให้กระทำ

เสนาะ ดิเญาร์ (2543, หน้า 182) ได้กล่าวถึงความหมายของความเป็นผู้นำ (leadership) ว่าคือความสามารถ ที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น ซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการใน

การกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ และยังได้ให้ความหมายในแง่ของสังคมไว้อย่างน่าสนใจว่า ความเป็นผู้นำคือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคม ที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อ ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

เฮมฟิล และคูนส์ (Hemphill, & Coons, 1957, p. 7) ได้อธิบาย ภาวะผู้นำว่า คือ พฤติกรรมของผู้นำในการชี้นำ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการสร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้อื่น และนำเขาเหล่านั้นปฏิบัติภารกิจให้บรรลุถึงจุดประสงค์ได้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 2) กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำว่า คือ บุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ

อากรีซ (Argyris, 1976, p. 227) กล่าวถึงความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าคืออิทธิพลที่มีประสิทธิภาพ

แคทซ์ และคาน (Katz, & Kahn, 1978, p. 528) กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำว่า คือ การใช้ อิทธิพลเพิ่มขึ้นสูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติ ที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ

แมค ฟาร์แลนด์ (Mc Farland, 1979, p. 14) ได้เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพล ทำให้บุคคลอื่นทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

เบนนิส และ นานัส (Bennis, & Nanus, 1985, p. 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพล และการใช้ทิศทาง วิธีการ การกระทำและความคิด

รอสท์ (Rost, 1991, p. 102) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสัมพันธ์เชิงอิทธิพล ท่ามกลาง ผู้นำซึ่งตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงจริงๆโดยสะท้อนจุดประสงค์ซึ่งกันและกัน

คลาร์ค, คลาร์ค และ แคมเบลล์ (Clark, Clark, & Campbell, 1993, p. 177) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการสร้างทีมที่ประสานกันและมุ่งเป้าประสงค์ร่วมกัน

บล็อก (Block, 1993, p. 93) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ การชักชวน โน้มน้าวบุคคลอื่นให้ กลั่นกรองความสนใจของตนเอง และยอมรับเป้าหมายของกลุ่มเป็นเป้าหมายของตนเอง

ดราท และ พาลุส (Drath, & Palus, 1994, p. 4) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าคือกระบวนการสร้างความรู้สึกต่อบุคคล ในการทำงานร่วมกัน เพื่อบุคคลเหล่านั้นจะเข้าใจและมีความผูกพัน

ไรท์ และ โน (Wright, & Noe, 1995, p. 392) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือวิถีทางแห่ง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง

แบส (Bass, 1997, p. 27) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า คือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม ที่เหนือความคาดหวัง

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน

ราซิก และสวานสัน (Razik, & Swanson, 2001, p. 326) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีความตั้งใจที่จะยอมรับซึ่งกันและกัน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง จากความหมายดังกล่าวพอจะกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศักยภาพของบุคคลที่จะทำ ให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ และนอกเหนือหน้าที่ด้วยความเต็มใจ สมารถใจ จนเกิดความสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความต้องการ อย่างเต็มความสามารถ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎีที่นำรู้ และทำความเข้าใจ เพื่อนำไป ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ประเภทของทฤษฎีภาวะผู้นำมี 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะผู้นำ (traits theory) เป็นทฤษฎีแบบดั้งเดิมที่อธิบาย คุณลักษณะของบุคคลว่าเป็นเครื่องชี้ถึงความเป็นผู้นำได้ เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัว ของปัจเจกบุคคล ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ ที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น จึงได้มีผู้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ที่ประสบ ผลสำเร็จ โทมัส และโคลเวอร์ (Goems, & Sharon, 1991, p. 114) สรุปได้ดังนี้

- (1) ลักษณะทางกายผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงสูงใหญ่ รูปร่างสง่างาม ฯลฯ
- (2) ลักษณะทางสังคม ผู้นำต้องเป็นผู้มีสถานะทางสังคมดี มีการศึกษาสูง
- (3) ลักษณะทางสติปัญญา ผู้นำต้องเป็นคนเฉลียวฉลาดมีไหวพริบดี มีความรอบรู้
- (4) ลักษณะทางบุคลิกภาพ ผู้นำต้องเป็นคนที่มิบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายดี มี วุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ฯลฯ
- (5) ลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียรอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความรับผิดชอบสูง ฯลฯ

ทฤษฎีผู้นำทางลักษณะของผู้นำไม่สามารถรับรองได้ว่าผู้ที่มีลักษณะตามที่กำหนดไว้จะเป็น ผู้นำเสมอไป งานวิจัยภาวะผู้นำมีทั้งสนับสนุนและคัดค้าน การศึกษาภาวะผู้นำในระยะต่อมาจึง เน้นในเรื่องของพฤติกรรมความเป็นผู้นำของบุคคลเป็นหลักในการศึกษาต่อไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavior leadership theory) เป็นกลุ่มของทฤษฎีที่ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดย ใช้พฤติกรรมของบุคคลเป็นหลัก กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่สำคัญ มีดังนี้

1) ทฤษฎีผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538, หน้า 117 - 124) จากงานวิจัยของ จอห์น เฮมฟีล (John Hemphill) แอลวิน คูนส์ (Alvin Coons) เมื่อ ค.ศ. 1945 ที่ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Ohio State University) ได้สร้างแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำที่รู้จักกัน ทั่วไป คือ LBDQ (leader behavior descriptive questionnaire) โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก มุ่งงานเป็นหลัก หรือมิตกิจสัมพันธ์ (initiating) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญ กับบาทของตนเอง มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง และคาดหวังผลงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานและความสำเร็จ ของงาน มีการตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีทรศนะอย่างไร (DuBrin, 1998, หน้า 82)

(2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก มุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก หรือมิตสัมพันธ์ (consideration) ผู้นำที่มีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการเป็นมิตรไว้วางใจเชื่อถือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) เป็นลักษณะพฤติกรรมที่มุ่งคน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับคน สนับสนุนและให้คำปรึกษาในเรื่อง สำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

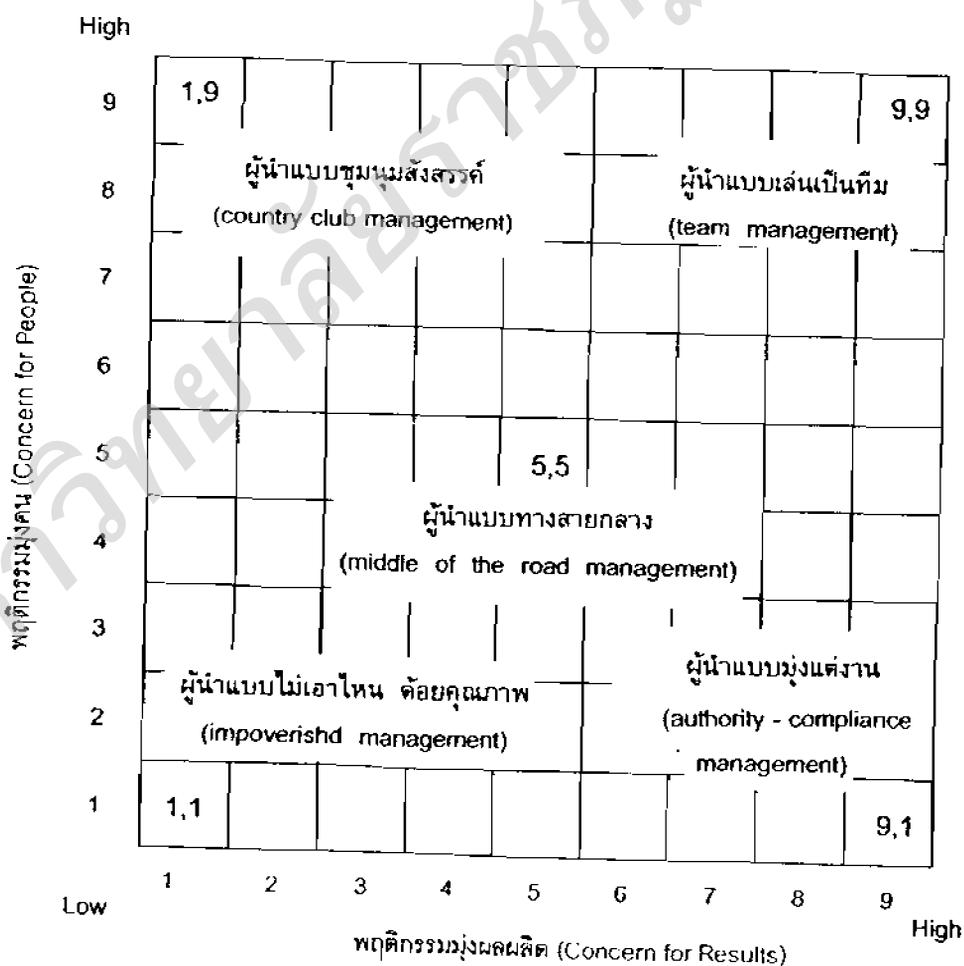


ภาพ 2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท (Ohio State leadership)

ที่มา : (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 72)

แนวความคิดพื้นฐานในการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ทำให้นักวิชาการอื่นๆ ขยายและพัฒนาทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะต่อมาอีกหลายทฤษฎี

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของเบลค และมูตัน (Blake and Moutons managerial grid) (Blake & Mouton, 1991, p. 29) เมื่อปี ค.ศ. 1968 โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ได้พัฒนาทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบของภาวะผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แบบ โดยแกนตั้งคือพฤติกรรมที่มุ่งคน (concern for people) และแกนนอนคือพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (concern for results) แต่และแกนแบ่งเป็น 9 ช่อง จาก 1 – 9 ทั้ง 2 แกนมีความสัมพันธ์กัน เบลค และมูตัน (Blake and Moutons) ใช้ตัวเลขทั้งแนวนอนและแนวตั้งเป็นการอธิบายแบบของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังตารางการจัดการของเบลค และมูตัน (blake and moutons managerial grid) ซึ่งแสดงเป็นภาพ ดังนี้



ภาพ 3 ตารางการจัดการของเบลค และมูตัน (blake and moutons managerial grid) ที่มา : เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1991, p. 29)

(1) ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน ค้อยคุณภาพ (impoverished management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเลื่อยๆ เฉื่อยๆ ทำงานแบบเข้าชาม เย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดมุ่งหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเอง ออกจากคนอื่นๆ ในองค์กรมอบอำนาจให้คนอื่น มักโยนความผิดให้คนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสาร จากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดเพราะไม่สามารถทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้ ใช้ความพยายามที่จะทำงานสำเร็จน้อย ทำให้บรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชา

(2) ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (country club management) เป็นผู้นำ แบบลวกๆที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความ พพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเองโดยเป็นมิตรกับคน ทั้งหลาย แต่มีได้มุ่งในผลิตผลของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

(3) ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งาน (authority - compliance management) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองที่จะให้งานสำเร็จ เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อร่วมงาน ใช้อำนาจ กับลูกน้อง เป็นผู้ชี้บ่งว่าลูกน้องควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร ชอบใช้อำนาจ กฎ ระเบียบ และการสั่งการ

(4) ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (team management) เป็นผู้นำที่เน้นทั้ง คน และผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมงานมีความพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือ ร่วมใจมีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความ พพอใจในผลงานที่ทำ

(5) ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (middle of the road management) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควรให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควรเป็นผู้นำที่พยายามคงสถานะภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 3 มิติ ของเรตติน (Reddin's three - dimension theory of leadership) จากงานวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติคือ มิติมุ่งงาน (task) และมิติมุ่งคน (human) ต่อมาเรตติน (William J. Reddin) นำมาขยายเป็นมิติที่ 3 คือพิจารณาประสิทธิผล (effectiveness) เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรืองานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติสาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งคน (human) หรือมุ่งงาน (task) จะได้แบบของการเป็นผู้นำ 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบแยกตัว (separated) คือไม่มุ่งงานหรือมุ่งคน ทำงานไปวันๆ

(2) ผู้นำแบบเสียสละ (dedicated) มุ่งแต่ให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์กับคน

(3) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (related) เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานค่านึงถึงงาน แต่เพียงเล็กน้อย

(4) ผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) มุ่งมั่นความสัมพันธ์ของคนและมุ่งทั้งงาน เมื่อแยกแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังกล่าวผลงานของผู้นำ ที่เรียกว่าประสิทธิผล (effectiveness) ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆด้วย เช่นการมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์เฉพาะอย่าง สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ดังนั้น เมื่อเอาประสิทธิผลของงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีประสิทธิผลมากและน้อย แล้วแต่สถานการณ์ ดังนั้น แบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ จึงแบ่งได้เป็น 8 แบบ โดยได้พัฒนาจากแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบสามารถเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นหรือเลวลงได้โดยพิจารณาจากประสิทธิผลของงานได้แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2543, หน้า 85 - 87) คือ

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่

1) แบบผู้นำที่ม (executive) เป็นลักษณะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลสูงมาก เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำผสมผสาน ทำงานโดยค่านึงถึงงาน และยังมีทักษะในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง ไม่ใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานยกย่องชมเชยให้เกียรติลูกน้องไม่แย่งผลงานหรือความดีความชอบของลูกน้องมาเป็นของตน

2) แบบนักพัฒนา (developer) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลง มาจากผู้มีสัมพันธ์ภาพดี เขาจึงมุ่งพัฒนาคน พัฒนาความสามารถพิเศษของลูกน้อง มอบหมายให้ลูกน้องมีโอกาสทำงาน และรับผิดชอบ ผู้นำประเภทนี้เป็นที่รักของลูกน้องมาก

3) แบบผู้บุกเบิก (benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนมาจากผู้เสียสละ (dedicated) มีความมุ่งมั่นในตนเองสูงมากมีทักษะในการสั่งการ วินิจฉัยสั่งการ เป็นลักษณะผู้เผด็จการแต่นุ่มนวล และมีศิลปะ มักจะเป็นผู้ทะเยอทะยานใฝ่สูงทำงานหามรุ่งหามค่ำ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์การ

4) แบบผู้คุมกฎ (bureaucrat) เป็นผู้นำแบบ เจ้าขุนมูลนาย ทำงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ พยายามประคับประคององค์การให้มีความราบรื่น เรียบร้อย ไม่เกิดปัญหาแต่ชี้ขาด ขาดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องใหม่ๆ

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

1) แบบผู้หนีงาน (deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากผู้นำแบบแยกตัว ขาดความสนใจทั้งคน และงาน มักหนีงานหรือขัดขวางการทำงานของผู้อื่นขาดความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องต่ำมาก ทำงานเช้าชาม เป็นชาม

2) แบบเผด็จการ (autocrat) เป็นผู้นำที่เอาแต่ใจตัวเอง ไม่มีสัมพันธ์ภาพกับลูกน้องใช้อำนาจขู่เข็ญ บังคับให้ลูกน้องทำงาน

3) แบบผู้ใจบุญ (missionary) เปลี่ยนแปลงมาจากแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เพราะเป็นคนใจดี เห็นอกเห็นใจลูกน้อง มีความเมตตาเหมือนพ่อพระ ไม่สนใจผลสำเร็จของงาน เกรงใจลูกน้อง

4) แบบผู้ประนีประนอม (compromiser) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบผสมผสาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เพราะไม่กล้าตัดสินใจจะลุ่มอล่วยในการทำงาน ไม่ชัดเจนใครอาจมีอิทธิพลบางอย่างที่กดดันไม่ให้ตัดสินใจ

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership theory) กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ พิจารณาว่าสถานการณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์แบบใด กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ เชื่อว่าสถานการณ์แตกต่างกันก็ต้องใช้พฤติกรรมและแบบผู้นำที่แตกต่างกัน และต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีหลายทฤษฎีเช่น

1) ทฤษฎีของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) ทฤษฎีนี้ประกาศโดยเฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler) แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา แนวคิดพื้นฐานว่ามีปัจจัย 3 ประการที่กำหนดสถานการณ์ที่เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงหรือต่ำ

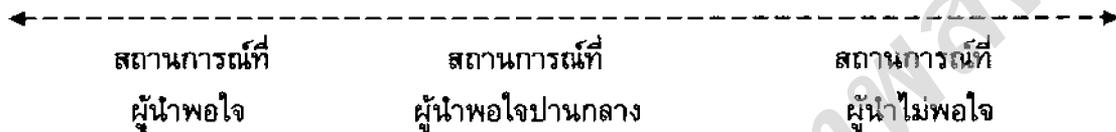
(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader member relationship) หมายถึงสมาชิกให้การยอมรับนับถือผู้นำเพียงใด

(2) โครงสร้างของงาน (task structure) โครงสร้างของงานกำหนดบทบาทของผู้นำได้ชัดเจนหรือไม่ มีเป้าหมาย วิธีการชัดเจนเพียงใด

(3) อำนาจตามตำแหน่ง (position power) หมายถึงอำนาจที่ผู้นำมีอยู่ในองค์การ มีมากน้อยเพียงใด

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้พัฒนาแบบสอวัตต์ทัศนคติที่เรียกว่า แบบสอวัตต์ผู้ร่วมงานที่พอใจน้อยที่สุด (least preferred co-worker scale) หรือเรียกย่อๆว่า LPC จะสอวัตต์ลักษณะของผู้นำ ตามสถานการณ์โดยผู้นำจะเสนอทัศนะที่ดีต่อผู้ร่วมงาน LPC มีลักษณะแบบสอวัตต์ที่เป็น Semantic differential มีช่วงคะแนน 8 ช่วง คะแนนจาก LPC นำมาวิเคราะห์แบบของผู้นำ ผู้นำที่มี LPC ต่ำ จะมุ่งประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนผู้นำที่มี LPC สูงจะให้ผลทางมนุษยสัมพันธ์ในแง่บวก สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้ภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้น ปัจจัย 3 ประการที่กำหนดสถานการณ์จะนำมาวิเคราะห์ เพื่อใช้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ดังภาพ 4

แบบปฏิบัติงาน คะแนน LPC จะต่ำ เท่ากับ 57 หรือต่ำกว่า	ผู้นำตัดสินใจเอง คะแนน LPC อยู่ระหว่าง เท่ากับ 58 - 63	แบบมุ่งสัมพันธ์ คะแนน LPC จะต่ำ เท่ากับ 64 หรือสูงกว่า
--	--	--



ภาพ 4 แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์กลุ่มต่างๆ ของฟิดเลอร์ (Fiedler) ที่มา : (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2543, หน้า 87)

ข้อสรุปทฤษฎีสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) คือ

- (1) สถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
- (2) สถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบปฏิบัติงาน
- (3) สถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

2) ทฤษฎีของเฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard's situational theory) เป็นทฤษฎี ที่อธิบายว่าผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรณา ไปตามสถานการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้ตาม (follower maturity) ของผู้ตามให้มีความสำคัญกับผู้ตามว่ามีวุฒิภาวะเพียงใด ยอมรับกรรณาเพียงใด ทั้งนี้ผู้นำมีหน้าที่ต้องจัดการให้กรรณาสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (leader must get the job done with and through other people) ดังนั้นผู้นำต้องเข้าใจผู้ตามที่จะทำงานให้ โดยจัดคนให้เหมาะสมกับกรรณา (put the right man on the right job)

พฤติกรรมผู้นำ ตามทฤษฎีของเฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (hersey and blanchard's situational theory) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 234) จึงแบ่งตามแนวคิดพื้นฐาน ความแตกต่างของสถานการณ์และการผสมผสานพฤติกรรมของภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- (1) ผู้นำแบบบอกกล่าว บอกให้ทำ (telling หรือแบบ S1) พฤติกรรมมุ่งกรรณาสูง (high task) - ความสัมพันธ์ต่ำ (low relationship) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดกรรณาและอธิบายวิธีการ และสิ่งที่ต้องทำรูปแบบผู้นำนี้ใช้กับลูกน้องที่ไม่เต็มใจ ไม่มีความสามารถในการทำงาน
- (2) ผู้นำแบบขายความคิด (selling หรือ S2) พฤติกรรมมุ่งกรรณาสูง (high task) - ความสัมพันธ์สูง (high relationship) เป็นผู้นำสั่งกรรณาให้ทำในขณะเดียวกันให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจให้ลูกน้อง รูปแบบนี้เหมาะกับลูกน้องที่เต็มใจทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

(3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (participating หรือแบบ S3) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ (low task) – ความสัมพันธ์สูง (high relationship) ผู้นำแบบนี้เหมาะสมต่อลูกน้องที่มีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่น

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating หรือแบบ S4) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ (low task) – ความสัมพันธ์ต่ำ (low relationship) รูปแบบนี้ผู้นำจะให้ลูกน้องทำงานตามลำพัง เหมาะสมกับลูกน้องที่มีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงานเฮอริเชย์ และบลิงชาร์ด (Hersey & Blanchard) จำแนกความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม 4 ลักษณะ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2543, หน้า 88 - 89) คือ

- R 1 คือผู้ตามที่ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะทำงาน
- R 2 คือผู้ตามที่ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำงาน
- R 3 คือผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำงาน
- R 4 คือผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีทั้งความเต็มใจที่จะทำงาน

การนำเอาทฤษฎีเฮอริเชย์ และบลิงชาร์ด มาใช้จะต้องมีแบบสอวัตต์ประเภทของผู้นำโดยในแบบ LEAD (leader effectiveness and adaptability describing) และแบบสอวัตต์วุฒิภาวะของผู้ตาม MIS (maturity instrument scale) ระดับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ที่ต้องปรับพฤติกรรมของผู้นำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดวิธีพิจารณาว่าผู้ตามมีความพร้อมในระดับใดเหมาะสมกับแบบผู้นำประเภทใด เฮอริเชย์ และบลิงชาร์ด ได้เสนอรูปภาพแบ่งแบบผู้นำเป็น 4 ส่วน (quadrant) และเขียนกราฟรูปร่างโค้งปกติ (normal curve) ใช้พฤติกรรมมุ่งงานเป็นแกนนอน และพฤติกรรมมุ่งคนเป็นแกนตั้ง ได้ภาพมีเส้นแสดงวุฒิภาวะ หรือความพร้อมของผู้ตาม จากสูงไปหาค่า เพื่อต้องการทราบว่าความพร้อมของผู้ตามระดับใดเหมาะสมกับแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใด ให้ลากเส้นตั้งจาก จากจุดความพร้อมด้านล่างขึ้นไปจนจุดแนวโค้งปกติ จุดนั้นคือจุดที่เหมาะสมที่สุดที่ผู้นำจะทราบว่าควรใช้แบบพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนมากน้อยเพียงใด

3) ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย (path - goal theory) เป็นทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ประกาศโดย อีแวนส์ (Evans) และได้รับการพัฒนาโดย โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายเพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (path) ที่ผู้นำใช้ไปสู่เป้าหมาย (goal) หน้าที่สำคัญของผู้นำคือการตั้งเป้าหมายร่วมกับลูกน้อง และช่วยค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ไปสู่เป้าหมายนั้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 285) แบ่งพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ

(1) ภาวะผู้นำแบบบงการ (directive leadership) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความคาดหวัง การกำหนดทิศทางของผู้นำ ให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและกระบวนการ

(2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำประเภทนี้ จะมีความเป็นมิตรสนใจความต้องการของลูกน้อง

(3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำกับลูกน้อง กระตุ้นความคิด และให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement - oriented leadership) ผู้นำประเภทนี้กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังว่าลูกน้องจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุด

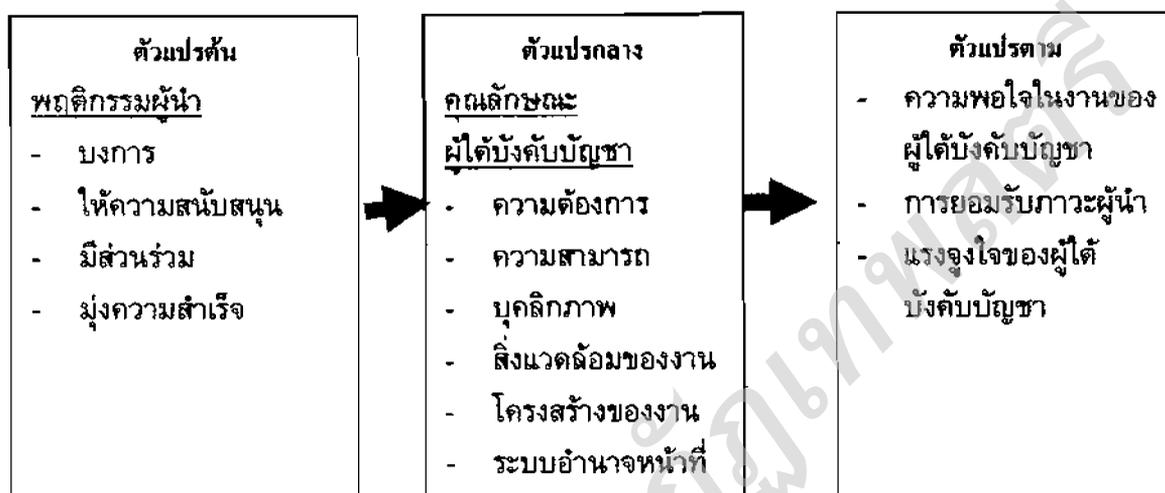
การศึกษาภาวะผู้นำของทางมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โดยผู้นำแบบบงการและผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เป็นส่วนของพฤติกรรมผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์ (initiating) ส่วนผู้นำแบบให้การสนับสนุนและผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนของพฤติกรรม ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (consideration) ในทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ มี 2 แบบคือ

1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นความต้องการส่วนบุคคล ความสามารถส่วนบุคคล บุคลิกภาพส่วนบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นตัวกำหนดทั้งศักยภาพที่จะจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและวิธีการที่ผู้นำใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2) สิ่งแวดล้อมของงานตัวแปรสิ่งแวดล้อมที่เป็นส่วนสำคัญทำให้สถานการณ์นี้อื้อต่อผู้นำ ประกอบด้วย โครงสร้างของงานระบบอำนาจหน้าที่ อย่างเป็นทางการและกลุ่มงาน

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (path - goal theory) อธิบายว่าประสิทธิผลของผู้นำเกิดจากสภาวะทางจิตวิทยา ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ

- (1) ยกย่องระดับความพอใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) เพิ่มการยอมรับภาวะผู้นำ
- (3) ส่งเสริมแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพ 6 ความสัมพันธ์ของตัวแปร ในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย
ที่มา : ยูคิ (Yuki, 1998, p 325)

ความสอดคล้องของภาวะผู้นำกับสถานการณ์ตามทฤษฎีเป้าหมาย – วิธีทาง อธิบายสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบบงการ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ลดความคลุมเครือ ในบทบาทและเพิ่มแรงจูงใจของลูกน้อง โดยการให้รางวัล กับผลการปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน เหมาะกับลูกน้องที่มีความวิตกกังวล และขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่ลูกน้องต้องการความเป็นอิสระ หรือสถานการณ์ที่เป้าหมายการปฏิบัติงาน ไม่ชัดเจน
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ใช้ในสถานการณ์ที่เป้าหมายไม่เด่นชัดลูกน้อง ต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย

บทสรุปจากการศึกษาจากทฤษฎีต่างๆเกี่ยวกับภาวะผู้นำคือ ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในองค์การที่จะต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตัวเอง รู้จักรูปแบบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การผู้บริหารที่รู้จักเด่น จุดด้อยของคนจะพยายามปรับปรุงตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ต้องศึกษาลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมขององค์การให้ถ่องแท้ เพื่อเลือกใช้แบบของผู้นำได้อย่างถูกต้อง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อาศัยพื้นฐานความสามารถเฉพาะตน และการฝึกฝนอบรมอย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารรู้จักการพัฒนาภาวะผู้นำของตนได้ดีจะทำให้การบริหารองค์การเจริญก้าวหน้าต่อไปได้เป็นอย่างดี

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

ลักษณะการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางศึกษาต่างๆ นั้นย่อมขึ้นอยู่กับทัศนะส่วนตัวของผู้ศึกษานั้นๆ ที่จะยึดหลักหรือแนวคิดหรือทฤษฎีใด อย่างไรก็ตาม แนวทางศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำร่วมสมัย ภายใต้การเปลี่ยนแปลง เพราะสามารถอธิบายกระบวนการ อิทธิพล ได้กว้างขวาง ตั้งแต่ระดับ จุลภาพ และมหภาค ตลอดจนถึงวัฒนธรรม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 333) ซึ่งโดยบทหลักของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับโลกในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและ เป็นตัวแบบทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Berry, 1998, p. 325) ตัวแบบภาวะผู้นำนี้เริ่มจากการที่เบอร์น (Burns, 1978b, p. 20) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการเมืองมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544, หน้า 57) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกี่ยวข้องกับคำนิยาม หรือการให้คุณค่า ซึ่งผู้นำจะให้คุณค่าแก่ผู้ตามในประเด็นของกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Yuki, 1998, p 325) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเกี่ยวข้องกับองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำในฐานะของหัวหน้าขององค์กรจะพยายามระดมอิทธิพลต่อองค์กร เพื่อให้ผู้ตามจะดำเนินการตามวิถีทางที่ผู้นำได้กำหนดและที่ได้เพิ่มเสริมวิสัยทัศน์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, p. 482) โดยผู้นำและผู้ตามจะยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น (Burns, 1978, p. 20) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ตามแนวคิดของเบอร์น (Burns) นี้ จะอยู่คนละด้านของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำ (Leithwood, Lantzi, & Steinbach, 2001, p. 9) ต่อมาเบส (Bass) ได้ขยายแนวคิดของเบอร์น (Burns) โดยเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีกระบวนการภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) (Yuki, 1998, p. 325)

เบส (Bass, 1985, p. 121) ได้นำเสนอ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการเสริมแรงเชิงสถานการณ์ที่ผู้นำ และผู้ตามตกลงกัน ในเรื่องของรางวัล ที่ผู้ตามจะได้รับจากการทำงานซึ่ง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) จะจูงใจผู้ตามของตน ด้วยการดึงดูดความสนใจมาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มี 2 ประการ คือ (Bass, 1985, pp. 121 -149)

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงาน ที่เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัล เพื่อเป็นเครื่องจูงใจแก่

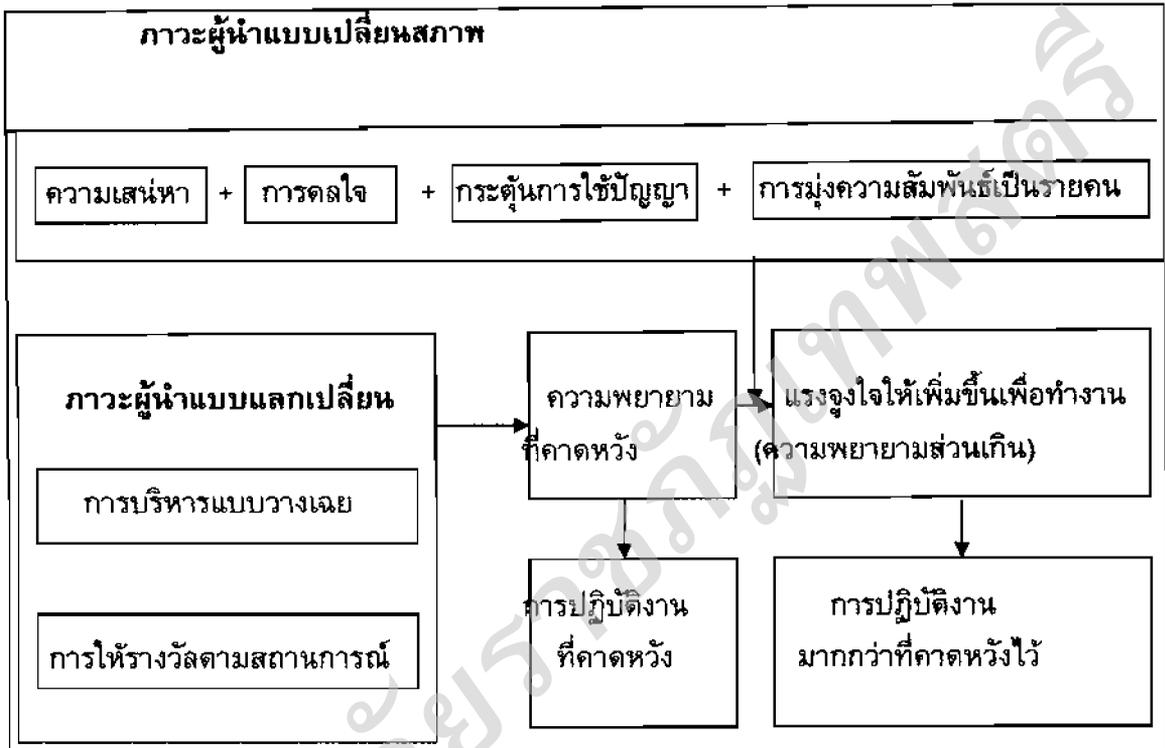
ผู้ตาม อาจจะมีการชมเชย การให้บรรยากาศที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ตาม

2) การบริหารแบบวางเฉย (management by exception) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด มีการใช้แรงเสริมทางลบต่อมา มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass, & Avolio, 1990a, p. 135) ได้เพิ่มพฤติกรรมของ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transaccional leadership) อีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management) by exception) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่ทำสำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพ

(2) การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (laissez - faire) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน มีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ หรือเปลี่ยนเสมอขาดผู้นำ

แนวคิดของเบส (Bass)แตกต่างจากเบอร์น (Burns)ในประเด็นที่ว่า เบส(Bass) มองว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transaccional leadership) จะสนับสนุนการดำเนินการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ในลักษณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) นั้น ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังไว้เท่านั้น กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นอกจากให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้ว ยังช่วยให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร (Bass, & Avolio, 1990a, p 136) ดังภาพ 7



ภาพ 7 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) กับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ที่มา : (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 69)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) จะเกี่ยวข้องกับค่านิยมหรือการให้คุณค่า ซึ่งผู้นำจะให้คุณค่าแก่ผู้ตามในประเด็นของกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะเกี่ยวข้องกับองค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำในฐานะของหัวหน้าขององค์การจะพยายามระดมอิทธิพลต่อองค์การ เพื่อให้ผู้ตามจะดำเนินการตามวิถีทางที่ผู้นำได้กำหนดและที่ได้เพิ่มเสริมวิสัยทัศน์ โดยผู้นำและผู้ตามจะยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวความคิดของเบอห์นนี้ จะอยู่คนละด้านของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ถือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ (Bass, 1985, pp. 4 - 5) ในอันที่จะปฏิวัติแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำในฐานะเป็นสังคมศาสตร์แห่งการทดลอง และจิตวิทยาองค์การ เปลี่ยนจากการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theory) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (situational theory) ไปเป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตามในทฤษฎีเชิงสถานการณ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลง (contingency theory)

1. ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ฉัตรชัย ทานะมัย (2546, หน้า 19) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การโดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจ และให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

เบอร์น (Burns, 1978a, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการซึ่ง ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจที่ถูกย้าขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจน ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ (Burns, 1978a, p. 432) แบส (Bass, 1985, pp. 14,17,20) ได้ให้ความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ไว้ว่า คือผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนาและใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

นิยามของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามแนวคิดของนักทฤษฎีอื่น ๆ ซึ่งได้นิยามไว้ดังนี้

เบนนิส และนาณัส (Bennis & Nanus, 1985, p. 217) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) คือความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปและยกระดับแรงจูงใจและเป้าหมายของผู้ตาม ให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1989, p. 224) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำที่ผลิต จินตทัศน์ ค่านิยมที่กว้างขวางซึ่ง ประกอบด้วย ความยุติธรรม ความเป็นเลิศ ประชาธิปไตย และการเท่าเทียมกัน และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายทอดความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสิทธิภาพ การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

คุก, ฟิลลิป, และโรเบอร์ท (Cook, Hunsaker, & Ciffey, 1997, p. 481) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้ องค์การมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ยูคิ (Yuki, 1998, p. 20) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (objectives)

ลูเนนเบิร์ก และออล์แลน (Lunenburg, & Ormstein, 2000, pp. 150-151) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำความมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

ราซิก และ สแควนสัน (Razik, & Swanson, 2001, p. 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ความเกี่ยวข้องของผู้คนที่กระตือรือร้น การกำหนดเกี่ยวพันในความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลบนฐานของการชักชวนโน้มน้าว ตั้งใจมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยแท้จริง

จากการให้ความหมายของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับซึ่งกัน ในด้านแรงจูงใจ สร้างแรงคลใจ สร้างความผูกพันเพื่อเป็นต้นแบบ ให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร

2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยนัยของประสิทธิผลของภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำ และผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น ในด้าน ความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรม และแรงจูงใจ (Burns, 1978b, p. 20) ดังนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงใช้ภาวะผู้นำ ในการกระตุ้นความต้องการและความพึงพอใจของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วยวิธีการดังนี้ (Bass, 1985, p. 20) คือ 1) ยกระดับความตระหนัก และจิตสำนึกของผู้ตามที่จะให้ความสำคัญต่อคุณค่าของผลลัพธ์อันเป็นจุดหมายปลายทางนั้น 2) ดำเนินถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 3) ยกระดับความต้องการตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) หรือของแอลเดเฟอร์ (Aldefer)

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ได้แก่ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการการยกย่องนับถือ ความต้องการประสบความสำเร็จในสิ่งที่ไฝฝืน (Hoy, & Miskel, 2001, pp. 127-129) ส่วน ลำดับขั้นความต้องการของแอลเดเฟอร์ (Aldefer, 1969, p.15) ประกอบด้วย ความต้องการการคงอยู่ ความต้องการสัมพันธ์ และ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ทีซิม และเดวานนา (Tichy, & Devanna, 1986, pp. 19 - 32) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบการเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะให้ได้

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริง แม้จะพบกับความปวตราบัว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่นแม้ว่าจะไม่อยากฟัง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้ จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำแต่มีได้นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวังและความฝันมาเป็นความจริง

ยูคิ (Yuki, 1998, p. 327) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้กระตุกการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ที่เชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ และมีความรู้สึกถึงความต้องการของผู้ตาม
3. เป็นนักเสี่ยงที่มีความสุขุมรอบคอบ
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถซึ่งแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมหลักออกมาอย่างชัดเจน
5. เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดรับประสบการณ์การเรียนรู้
6. เป็นผู้ที่มีทักษะทางความคิด (cognitive skills) คิดอย่างมีวินัย (disciplined thinking) วิเคราะห์ปัญหาอย่างระมัดระวังและรอบคอบ
7. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะต้องมึลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เปิดเผยไม่มีความลับ เป็นตัวอย่างในทางที่ดี มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น ผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมาย

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 64 - 66, 69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ตามแนวความคิดของแบสและอะโวลลิโอ (Bass, & Avolio, 1990, p. 19) คือ ความเสน่ห์ (charismatic) การคล้อยใจ (inspiration) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) และ การกระตุกการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 70 - 72) ใช้อองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) จากแนวคิดของแบส , เบนนิสและน่านัส 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยม

2. การสร้างบารมี
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
4. การกระตุ้นปัญญา
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, หน้า 20,48) ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของแบส คือ ความเสน่ห์ การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการกระตุ้นการใช้ปัญญา เช่นกัน

จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต) 4 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพความแตกต่างระหว่างภาพขององค์การในปัจจุบันไปสู่สภาพขององค์การที่พึงปรารถนาในอนาคตโดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวางแผนกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่พึงปรารถนาในอนาคตนั้นได้ วัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษ์นิยม มีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ กระตุ้นริเริ่มให้มีและใช้นวัตกรรม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดผลสูงสุด เปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาต่างประเทศอีกหลายท่าน ในที่นี้เริ่มต้นจากแนวคิดของเบอร์น (Burns, 1978a, p. 20) ในเรื่องของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำที่พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะที่แตกต่าง อยู่คนละด้านของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำ และจากพฤติกรรม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของแบส (Bass) ได้กำหนดไว้แต่เดิมนั้น มี 3 ประการ (Yukl, 1998, p. 325) คือ

1. ความเสน่ห์ (charisma)
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)
3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration)

ต่อมา แบสและอะโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1990a, p. 326) ได้เพิ่มพฤติกรรมของภาวะผู้นำอีก 1 ประการ คือ แรงจูงใจเชิงคล้อย (inspiration motivation) พฤติกรรมทั้ง 4 ประการดังกล่าวอาจเรียกว่า the four I's (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) ซึ่งประกอบด้วย

1. อิทธิพลทางความคิด (idealized influence) หรือ ความเสน่ห์ (charisma) คือ พฤติกรรมที่ปลุกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็ง และการบ่งชี้ด้วยผู้นำ ปัจจัยที่สนับสนุน

ความสนใจ คือ ความจริงใจ ภาพปรากฏ ความถี่ ความเชื่อมั่น ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตา ซึ่งความสนใจสามารถพัฒนาได้ (Drake, & William, 1994, p. 111) อิทธิพลทางความคิด หรือ ความสนใจนี้ เป็นความสามารถในการสร้างความเชื่อใจ ความไว้วางใจ และความเคารพนับถืออย่างเกรงให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม เป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐาน ในวิถีการทำงานปกติของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีพฤติกรรมอิทธิพลทางความคิดหรือความสนใจจะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้ตามและเลียนแบบผู้นำ ผู้นำจะชี้นำพันธกิจใหม่ขององค์การ และพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ ความเชื่อถือ ไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำ มีส่วนทำให้กระแสการต่อต้านลดน้อยลงและผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิด จากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะแสดงออกมาในรูปแบบบทบาท (role models) พฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพลทางความคิดนั้นได้แก่ (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติ ทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ร่วมดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับผู้ตามเนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์และการทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่น และการใช้พลังที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชนหรือกลุ่มให้ได้รับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของส่วนรวม

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม ให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา เกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ (Hoy, & Miskel, 2001, pp. 415 - 416) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์โดยข้อสมมติฐาน ในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาผู้นำจะสนับสนุนการดูแลให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ ผู้นำใจกว้าง และเปิดรับความคิดของสมาชิก ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามสามารถกระตุ้นให้ผู้นำ พิจารณาจินตทัศน์ และข้อสมมติฐาน ทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การได้ สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้เกิดความชัดเจน

3. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) คือพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกชน แต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความมุ่งหมายของการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนคือ การกำหนดความต้องการ และจุดแข็งของผู้อื่น (Hoy, & Miskel, 2001, p. 416) ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จ และใช้ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาส่วนบุคคล การสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ สนใจบรรยากาศของการช่วยเหลือ การสำนึก และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ในความต้องการ และ คำนิยมการติดต่อสื่อสารสองทาง ผู้นำเป็นผู้ฟังที่ประสิทธิผล มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

4. แรงจูงใจเชิงคลใจ (inspiration motivation) (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้ แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การ และวิธีปฏิบัติการ มีการติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (team spirit) ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วม และการเชื่อมต่อกายในกลุ่มงานและองค์การ (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำ ความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

แฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ

แมนนิ่ง และแฮดดอค (Manning, & Haddock, 1992, p.18) กล่าวถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ บุคคลผู้ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. ใช้การคลใจและจูงใจ
2. วางโครงการในอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลก
3. ได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา
4. มีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ และผลิตภาพ
5. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ไลออนทอส (Liontos, 1992, unpage) ได้กล่าวถึง บริบทของโรงเรียน และกลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

1. มีการเยี่ยมเยียนห้องเรียนแต่ละห้อง ทุกวันช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมในห้องเรียนและกระตุ้นครูเพื่อที่จะเยี่ยมเยียนชั้นเรียน ซึ่งกันและกัน
2. มีการประชุมปรึกษาหารือคณะทีมงานทั้งหมดในโรงเรียน เกี่ยวกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ ในต้นปีการศึกษา
3. มีการช่วยเหลือครูให้ทำงานอย่างชาญฉลาด โดยการกระตุ้นให้ค้นหาคำตอบที่แตกต่างจากเดิม เพื่อตรวจสอบข้อสมมติฐาน นำปัญหาส่วนบุคคลของบุคลากรมาพิจารณาในกรอบจินตทัศน์ โดยรวมของโรงเรียน หลีกเลี่ยงความผูกพันต่อคำตอบของปัญหาที่คิดไว้ก่อนหรือ

คำตอบเดิม สรุปอย่างชัดเจนในสาระสำคัญที่ได้จากการประชุม และการทำให้กลุ่มบุคลากรอยู่กับงาน แต่ไม่ใช่เป็นการบังคับจิตใจทัศนคติส่วนตัวของบุคลากร

4. ใช้พลังร่วมของบุคลากร โดยการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคนและให้บุคลากรร่วมเป็นคณะกรรมการและคณะที่มงานต่าง ๆ รวมถึงคณะที่มงานในหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองและสายการบังคับบัญชาของโรงเรียน ทีมงานวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือทีมงานปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ซึ่งต้องใช้พลังร่วมดังกล่าวในการดำเนินการ

5. เขียนบันทึกส่วนตัวถึงครูเพื่อแสดงความรู้สึกถึงคุณค่าสำหรับความพยายามเป็นพิเศษของครู ในการสร้างสรรค์ผลงานดีเด่นที่ปรากฏแก่สาธารณชน ทั้งผลงานส่วนบุคคล ผลงานของทีมงาน ผลงานของนักเรียน ซึ่งผลงานเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เกื้อกูลสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน

6. สำนวจความต้องการ และความจำเป็นของคณะที่มงานเป็นประจำ เต็มใจรับทัศนคติและปรัชญาของครู ใช้การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเอาใจใส่เกี่ยวกับครูจริง ๆ

7. ให้ครูทดลองแนวความคิดใหม่ ร่วมอภิปรายงานวิจัยกับคณะครู และการเสนอข้อคิดคำถาม

8. มีการจัดประชุมปฏิบัติการในโรงเรียน โดยผู้บริหารร่วมประชุมปฏิบัติการและร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับคณะครู พร้อมทั้ง ดลใจให้ครูใช้ความสามารถพิเศษร่วมกับครูท่านอื่น

9. สำหรับบุคลากรใหม่ ผู้บริหารต้องให้รู้ว่า ผู้บริหารต้องการให้เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ครูมีความผูกพันต่อการร่วมงาน และจุดประสงค์ของโรงเรียน

10. มีความคาดหวังสูงสำหรับครูและนักเรียน โดยบอกครูว่าผู้บริหารต้องการให้เป็นครูที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถเป็นได้

11. ใช้กลไกของระบบราชการที่จะสนับสนุนครู ในเรื่องของเงินงบประมาณสำหรับแผนงาน โครงการหรือการจัดเตรียมเวลาที่เพียงพอ สำหรับการวางแผนอย่างร่วมมือกันของครู ช่วยแก้ปัญหาเวลาที่จำกัดของครู ปัญหาทางด้านธุรการของครูมากเกินไป

12. ให้ครูรู้ว่าต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนทั้งหมด ไม่ใช่เพียงชั้นเรียนของตนเอง

คูค, ฮันซาเกอร์, และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp. 484 -485)

ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่น ความมกตตันในสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การ และบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้น จูงใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่ กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทาย ยกระดับ การรับรู้ มาตรฐาน และการตัดสินใจ

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202 - 203) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมติฐาน ของสมาชิกองค์การและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง

3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม

4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือ กระตุ้นจูงใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม

เลิร์วูด, แจนซี, และเฟอ์นันเดซ (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 2001, p. 96) เป็นนักทฤษฎีและนักการศึกษาอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของเลิร์วูดนั้นผนวกรวมพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (contingent reward) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามแนวคิดของแบส (Bass) เข้าไว้ด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของ เลิร์วูด (Leithwood) มี 7 ประการ ดังนี้ (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 2001, p. 80)

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision building)
2. มติเอกฉันท์ของเป้าหมายของกลุ่ม (group goal consensus)
3. การเป็นแบบอย่าง (modeling)
4. การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (providing individual support)
5. การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (providing intellectual stimulation)
6. การคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง (high performance expectations)
7. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (contingent reward)

ฮอย และ มิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 414) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

3. คลองผู้ตามให้มุ่งค่านึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้รวมวางไว้มากกว่าที่จะ

ทำงานภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

เลห์ (Leigh, 2001, unpage) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีพฤติกรรมการทำงานที่กระตือรือร้นเพื่อพัฒนาและระลึกถึงผู้ตามในเชิงบวกมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

เมื่อพิจารณาแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย นักการศึกษาดังกล่าว เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น วิเคราะห์ได้ดังนี้

จากแนวคิดองค์ประกอบการสร้างบารมี หรือความเสน่ห์(charisma) ของแมสและอะโวลีโอ (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) แนวคิดการเป็นแบบอย่าง (modeling) ของเลห์วูด, แจนซี และเฟอ์นันเดซ (Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1994, p. 80) แนวคิดเรื่องการได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา การมีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ และผลึกภาพ และการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของแมนนิ่งและแฮดดอก (Manning, & Haddock, 1992 p. 18) แนวคิดพฤติกรรมที่สามารถกำหนด ชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและการเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตามของฮอย และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p 414) แนวคิดการเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆของแฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9) และการใช้องค์ประกอบความเสน่ห์ (charismatic) ของบัลคิต แทนท์พิทท์ (2540, หน้า. 64- 66,69) องค์ประกอบความเสน่ห์ของอภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, pp. 20,48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงอุดมคติของจิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) และองค์ประกอบการสร้างบารมีของ วรณดี ชูกาล (2540, หน้า. 70 - 72) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีพฤติกรรม การเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ในรูปของตัวแบบบทบาท (role models) ที่ผู้ตามปฏิบัติอย่างเต็มใจ

จากแนวคิดองค์ประกอบการกระตุ้นปัญญา(intellectual - consideration) ของแมส (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (providing intellectual stimulation) ของเลห์วูด, แจนซี,และเฟอ์นันเดซ (Leithwood, Jantzi & Fernandez,

1994, p. 80) แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันโดยมองทั้งระบบ และยกระดับกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่ ของคูด, ฮันซาเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, pp. 484 - 485) แนวคิดติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ ซึ่ง เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตามของเดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202 - 203) แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิมของฮอย และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดพฤติกรรมกรรมการกระตุ้นแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาของแฮร์ริส (Harris, 1990, p. 9) แนวคิดการกระตุ้นให้ครูใช้แนวคิดและจินตทัศน์ใหม่ ของไลออนทอส (Liontos, 1992) การใช้องค์ประกอบการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ของบัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า. 64 - 66, 69) องค์ประกอบการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, หน้า. 20, 48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกระตุ้น ให้เกิดสติปัญญาของจิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) และองค์ประกอบการกระตุ้นปัญญาของวรรณดี ชูกาล (2540, หน้า. 70 - 72) กล่าวได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีพฤติกรรม การกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อร่วมสร้างผลงาน สร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ ตามที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้

จากแนวคิดการคำนึงถึงเอกบุคคล (individualized consideration) ของแฮส (Hoy, & Miskel, 2001, p. 415) การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (providing individual support) ของเลิร์วูด, แจนซี และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1994, p. 80) แนวคิดการพัฒนาความช่วยเหลือผู้ตามของ เดสเลอร์ (Dessler 1998, pp. 202-203) แนวคิดการเป็นที่ปรึกษาหรือที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเอง และผู้อื่นของฮอย และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดการมีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้ของแฮร์ริส (Harris, 1990, p.9) แนวคิดการใช้กลยุทธ์เขียนบันทึกส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนถึงครู เพื่อแสดงความรู้สึกถึงคุณค่าสำหรับความพยายามเป็นพิเศษของครูในการสร้างสรรค์ผลงานดีเด่นที่ปรากฏแก่สาธารณชนของไลออนทอส (Liontos, 1992) การใช้องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) ของบัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540, หน้า. 64 -66, 69) องค์ประกอบการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนของ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, หน้า. 20, 48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลของ จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) และองค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของ วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า. 70-72) กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน ให้การสนับสนุนแก่ผู้ตามส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตามความสามารถเป็นรายบุคคล ยกกระดับคุณภาพผู้ตามให้สูงขึ้น

จากแนวคิดองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ ของแฮส (Hoy, & Miskel, 2001 p. 415) แนวคิดการคาดหวังพฤติกรรมปฏิบัติในระดับสูง (high performance expectations) ของ

เลิธวูด, แจนซี และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi & Fernandez, 1994, p. 80) แนวคิดการระดมความผูกพันโดยการกระตุ้นใจผู้ตามของ คูค, ฮันซาเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, pp. 484 - 485) แนวคิดเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยกระตุ้นใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตามของ เดสเลอร์ (Dessler, 1998, pp. 202 - 203) แนวคิดการใช้การคล้อยและใจของ แมนนิง และแฮดดอค (Manning, & Haddock, 1992, p. 18) แนวคิดการคล้อยผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ของ ฮอย และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 414) แนวคิดการใช้กลยุทธ์ความคาดหวังสูงสำหรับครูและนักเรียนของผู้บริหารของไลออนทอส (Liontos, 1992) การใช้องค์ประกอบการคล้อย (inspiration) ของบัณฑิต แทนพิทท์ (2540, หน้า. 64-66,69) องค์ประกอบการคล้อยของ อภิวัชรณ แก้วเล็ก (2542, หน้า. 20,48) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงใจให้เกิดแรงบันดาลใจของ จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) และ องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจของ วรณดี ชูกาล (2540, หน้า. 70-72) กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีพฤติกรรม การจูงใจเชิงคล้อย ซึ่งเป็น การสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้มีความเชื่อในเหตุผลของการกระทำและสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ โดยหวังในเป้าหมายขององค์การเท่านั้น

ดังนั้น จากการที่ได้สังเคราะห์แนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น และพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติภายใต้บริบทที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการศึกษาก็สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 ประการ คือ การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการทำงานที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน มีจินตทัศน์ ค่านิยมที่กว้างขวาง มีลักษณะเป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง แสดงค่านิยมที่เป็นหลักออกมาอย่างชัดเจน มีพลังกระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนาผู้ตาม มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา โดยมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง และ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาที่หลากหลาย มีทักษะความคิดอย่างมีวินัย มีการแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นแบบอย่างในบทบาท หรือ สัญลักษณ์ของการประสบความสำเร็จในวิชาชีพ มีพฤติกรรมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความนับถือ ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังผูกพันรัก และจงรักภักดีอยากที่จะทำงานเพื่องาน

2. การกระตุ้นปัญญา (intellectual – stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการทำงานที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา เกิดแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ มีการเลือกใช้วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของ

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2527, หน้า 36 – 38) ได้เสนอความหมายของการมีส่วนร่วมและหลักการสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ การมีส่วนร่วมหมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริมชักนำสนับสนุนและสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชน ทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชมรม สมาคม มูลนิธิ และองค์การอาสาสมัครรูปแบบต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องรวมกัน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้

ภูมิธรรม เวชยชัย (2529, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า หมายถึงการที่ชาวบ้านได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเองโดยชาวบ้าน หรือกิจกรรมที่หน่วยงานของรัฐหรือเอกชนได้จัดขึ้นโดยชาวบ้านซึ่งหมายถึง ทั้งคณะกรรมการหมู่บ้าน ชาวบ้านเป็นผู้เข้าร่วมทั้งโดยการรับฟัง เสนอความคิดเห็น ชักถาม ตัดสินใจวางแผนปฏิบัติ รับผิดชอบต่อผลจนประเมินผลกิจกรรม

อภิน รพีพัฒน์ (2531, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึงให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาและเป็นผู้ดำเนินการทุกอย่างเป็นเรื่องของประชาชน ร่วมกันคิดขึ้นมาและร่วมกันดำเนินการมิใช่เป็นการให้คนภายนอกเป็นผู้กำหนดแล้วให้ประชาชนเข้ามาร่วมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537, หน้า 128 - 138) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (participation) ว่าเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับ การรวมพลังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งในการรวมพลังความคิด สติปัญญาก็คือ การมีส่วนร่วม การให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์การนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (involvement) ในการ ดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพัน (commitment) ต่อกิจกรรมและองค์การในที่สุด ซึ่งแสดงไว้ตามภาพ 8 ดังนี้



ภาพ 8 ผลการมีส่วนร่วมในองค์การ

ที่มา : (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2537, หน้า 138)

อรพินท์ สพโชคชัย (2538, หน้า, 25) สรุปความหมายการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนไว้ว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนหรือประชาชนที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานกิจกรรมโดยของชุมชนในขั้นตอนต่างๆ

ชูชาติ พวงสมจิตร (2540, หน้า, 12) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนตัดสินใจในกิจการใดๆ ที่มีผลกระทบต่อตัวประชาชน

ยงยุทธ พึ่งวงศ์ญาติ (2542, หน้า. 10 - 12) ได้รวบรวม วิเคราะห์ และอธิบายความหมาย ของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมที่แท้จริงนั้น ต้องพิจารณาจากการมีส่วนร่วมในการคิดค้นปัญหา การตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติ การรับผลประโยชน์ และการร่วมในการประเมินผล

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542, หน้า. 15 -17)ได้รวบรวม วิเคราะห์ และอธิบายความหมาย ของการมีส่วนร่วมจากทัศนะของนักวิชาการ และหน่วยงาน ไว้ดังนี้

ทูลธรรม วรรณคำ, สมบูรณ์ อรุณพงษ์, สมปอง รักษาธรรม, และประกอบกุล นาคพิทักษ์ (2543, หน้า. 11) หมายความว่า การเข้ามามีส่วนในการดำเนินงานหรือกิจกรรมทุกขั้นตอน ตั้งแต่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การวางแผน การดำเนินการ และการแก้ปัญหา ตลอดจนการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล เพื่อประโยชน์สุขของชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วันเพ็ญ อำนวย (2544, หน้า. 23) หมายความว่า การที่ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของตน โดยตลอดแนวของเรื่องหรืองานที่ทุกคนได้ตัดสินใจเลือกร่วมกัน

พาลาภ สิงหเสนี และคณะ (2545, หน้า. 8) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชนในแนวทางประชาธิปไตย ว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนพัฒนา การรับรู้สติปัญญา และความสามารถในการตัดสินใจกำหนดชีวิต ความต้องการของตนเอง การตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถแสดงออกถึงความต้องการของตนเอง และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาต่างๆ ในท้องถิ่น

โดยกลาซ (Douglah, 1970, p. 90) ได้อธิบายความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ใช้ในบริบทที่ต่างกันไป เช่น นักการศึกษาจะใช้คำว่ามีส่วนร่วมในการกล่าวถึงการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ กิจกรรม หรือโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา นักรัฐศาสตร์จะใช้คำว่ามีส่วนร่วมในความหมายของการเข้าร่วมกับสถาบันทางการเมืองของชุมชน นักสังคมวิทยาจะให้ความหมายในลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ส่วนกลุ่มอื่นๆนั้นจะใช้ในกระบวนการตัดสินใจ สมพันธ์ อุปลลา (2541, หน้า. 6) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่า หมายถึงการที่เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานในฐานะมนุษย์ในองค์การที่มีความสามารถ

โดยมีเหตุผล มีวิจารณ์ญาณ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการระดมพลังสมองพลังงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเป็นการบริหารงานที่สนองความต้องการของมนุษย์ได้ดีที่สุด

โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1977a, p. 6) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมตามทัศนะของนักพัฒนาชนบทว่าจะต้องประกอบด้วยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของประชาชน 4 ประการคือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ มีการตัดสินใจให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการและความร่วมมือกับองค์กรและกลุ่มกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลอันเกิดจากโครงการพัฒนา
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ

หวัง (Whang, 1981, pp. 91- 92) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าหมายถึงกระบวนการในการเข้าไปดำเนินการของบุคคล หรือของกลุ่มเพื่อได้สะท้อนถึงความสนใจของตนหรือเพื่อให้การสนับสนุนทางด้านกำลังงานหรือทรัพยากรต่อสถาบันระบบที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตของ

พุทที (Putti, 1987, p. 15) ได้อธิบายการมีส่วนร่วมในการบริหาร ไว้ว่าเป็นเครื่องมือกลไก(device) และกระบวนการ (process) ในการจัดกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จและเป้าหมายแนวคิดหลักในการมีส่วนร่วม ได้แก่

- 1) เป็นการเกี่ยวข้องทางจิตใจและอารมณ์มากกว่าจะเป็นกิจกรรมทางกาย
- 2) เป็นการกระตุ้นให้ช่วยเหลือและทำประโยชน์
- 3) เป็นการส่งเสริมให้รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ
- 4) ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมนั้น ควรจะต้องตระหนักว่าให้มีความสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมอย่างจอมปลอมและการมีส่วนร่วมที่มากเกินไป

กุสตาโว (Gustavo, 1992, p 4) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าโดยปกติหมายถึงการเข้าไปมีหน้าที่หรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบในบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งต่อมาได้มีความหมายที่ชัดเจนและลึกกลงไปกว่าการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ โดยเชื่อมโยงไปถึงกระบวนการในการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

ความหมายของคำว่า การมีส่วนร่วม จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถให้คำจำกัดความได้อย่างเฉพาะเจาะจง เพราะขึ้นอยู่กับกรอบแนวคิดของการมีส่วนร่วม เป้าหมายและกระบวนการของการพัฒนาแต่ละงาน หรือโครงการค่อนข้างมาก แต่ก็มี การให้ความหมายของการมีส่วนร่วมหรือการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมไว้หลายความหมาย ซึ่งได้สรุปโดยแยกความหมายที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในแต่ละด้านไว้ด้วยกัน ดังนี้

- 1) ด้านการกระจายอำนาจ เฮิร์ช (Hirsch, 1990, p 229) และโอคเลย์และมาร์สเดน (2530. 19 - 21) มีความเห็นคล้ายคลึงกัน โดยเฮิร์ช (Hirsch) เห็นว่าการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วม

(participatory development) หมายถึง การทำให้ประชาชนซึ่งถูกกีดกันออกไปให้เข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะได้รับประโยชน์จากทรัพยากร และตั้งสมร่วมกันโดยนัยสำคัญของการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วม จะเน้นการใช้ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในสังคมที่กว้างขึ้น อันจะส่งผลต่อวิถีชีวิต ที่เป็นอยู่มากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น จากบุคคลอื่น และการรวมตัวเพื่อร่วมกันพัฒนา จะเป็นวิถีทางที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และ จุมพล สวัสดิยากร มีความเห็นเพิ่มเติมว่าในการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมนี้จะต้องเน้นให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ร่วมกันค้นหาปัญหา หาวิธีการแก้ไข วางแผนงาน ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการใช้อำนาจที่แท้จริงในการพัฒนาตนเอง ที่จะช่วยสร้างความมั่นใจ ความคิดอันเป็นอิสระ และความกล้าแข็ง ที่จะยืนหยัดขึ้นมาสร้างชุมชนของตน และพึ่งตนเองได้อย่างจริงจัง ในขณะที่ อภิชัย พันธเสน (2539, หน้า 125) เห็นว่าการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ การมีอำนาจตัดสินใจ ในส่วนที่เกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม เช่นเดียวกับที่ประธานาธิบดีนีเยอร์อีร์ (Julius K. Nyerere) แห่งประเทศแทนซาเนีย (Tanzania) ที่เห็นว่า การมีส่วนร่วมนั้น เป็นกระบวนการที่มนุษย์สามารถจะกระทำการเปลี่ยนแปลงและควบคุมสภาพแวดล้อมของตน เพราะประชาชนเองเท่านั้นที่จะพัฒนาและเรียนรู้ด้วยกระบวนการคิดไตร่ตรอง หาทางเลือก หาทางแก้ไขปัญหาและการลงมือกระทำเองเป้าหมายของกระบวนการนี้ คือ การปลดปล่อยตัวเองจากข้อจำกัดต่างๆ และเพิ่มทักษะของตนเองในการควบคุมสภาพแวดล้อม ในทางปฏิบัติ คำว่า การมีส่วนร่วม จึงเป็นผลจากการต่อสู้ในทางรูปธรรมและการขัดแย้งทางสังคมหรือโดยความพยายามที่จะปรับความหมายให้ใกล้เคียงกับสภาพของสังคมที่แท้จริง กระบวนการดังกล่าวจึงมีแนวโน้มไปในลักษณะแนวประชาชนหรือการเรียกร้องในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย และมีการปลดปล่อยให้มีอิสรภาพมากขึ้น ดังที่เทอร์ตัน (Turton, 1987, p 13) สรุปว่า "...การมีส่วนร่วมของประชาชนในความหมายที่แท้จริงนั้นน่าจะเป็นผลมาจากการต่อสู้มิใช่การใช้โดยรัฐหรือการร้องขอของประชาชนเอง.."

2) ด้านวาทกรรมทางภาษา ฮีริช (Hirsch, 2533, p 133) และเทอร์ตัน (Turton, 1978 p. 13) เห็นว่าความหมายของคำว่ามีส่วนร่วมของประชาชน (popular participation) นั้น อาจจะยังเป็นที่ไม่เข้าใจแน่ชัดอย่างแพร่หลายในหมู่นักชนในชนบท ดังที่นักพัฒนาบางคนเคยแสดงความเห็นว่า แม้แต่คำว่า กลุ่ม ชาวชนบทเองยังบอกว่าเป็นคำที่คนข้างนอกเอามาใช้ ชาวบ้านมีความเข้าใจทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมของการช่วยเหลือกัน การร่วมมือกันการแบ่งปันกัน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เพราะในความเป็นจริง ชาวบ้านต่างก็มีประสบการณ์เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมทรัพยากร และออกกฎเกณฑ์ต่างๆ ทำให้ชาวบ้านเองอาจไม่ตระหนักว่า ทำไมตนเองจึงไม่มีอำนาจควบคุมหรือจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร ไม่มีแม้กระทั่งศักยภาพของตนเองที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรได้ และในขณะเดียวกันการเอาภาษาจากภายนอกมาใช้ในชุมชนอาจจะเพิ่มอุปสรรคต่อการที่จะทำให้ชาวบ้านตระหนักถึงศักยภาพของตนเองและในวาทกรรม (discourse) ของทางราชการ การมีส่วนร่วมก็จะเรียกกันว่า การเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการโยนนัยของการมีส่วนร่วมเข้ากับความเต็มอกเต็มใจของชาวบ้านที่จะทำตามโครงการต่างๆที่องค์กรพัฒนาของรัฐเป็นผู้ริเริ่ม และกรณีของสภาตำบลคำว่า การมีส่วนร่วม

หมายถึง การปรับตัวให้เข้ากับขั้นตอนการทำงานตามแบบราชการมากกว่า แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการมีส่วนร่วมโดยนัยทางด้านวาทกรรม จึงปราศจากหลักการของการริเริ่มจากคนในชุมชน ที่มีความหลากหลายและมีการกระทำที่เป็นธรรมชาติ ต่างจากการตีความการมีส่วนร่วมในด้านอื่นซึ่งเน้นหลักการเหล่านี้

3) ด้านลักษณะของการมีส่วนร่วม โอคเลย์ และมาร์สเดน (2530, หน้า. 19 - 21) ได้ทบทวนเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับความหมายของการมีส่วนร่วม โดยเริ่มจัดอันดับจากความหมายกว้าง ๆ ไปสู่ความหมายโดยเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างในการตีความ ของคำว่า การมีส่วนร่วม โดยเฉพาะเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการมีส่วนร่วมในความหมายของการมีส่วนร่วมอย่างกว้าง ๆ โดยจะหมายถึง การมีส่วนร่วมช่วยเหลือโดยสมัครใจ การให้ประชาชนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการดำเนินงานของโครงการ ตลอดจนการร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการเป็นข้อความที่ดูจะมีความคล่องตัวดูเป็นการปฏิบัติงานที่จริงจังซึ่งบ่งบอกว่าโครงการหรือแผนงานนั้น การมีส่วนร่วมจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร ส่วนความหมายของการมีส่วนร่วมที่ระบุค่อนข้างเฉพาะเจาะจง จะได้แก่ การที่ ให้ประชาชนมีทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะเข้ามาร่วมแก้ปัญหาของเขาให้เขาเป็นผู้มีความริเริ่มและมุ่งใช้ความพยายามและความเป็นตัวของตัวเองเข้าดำเนินการ และควบคุมทรัพยากรตลอดจนระเบียบในสถาบันต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพของการมีส่วนร่วมที่เน้นให้กลุ่มร่วมดำเนินการ และมีจุดสำคัญที่จะให้การมีส่วนร่วมเป็นการปฏิบัติอย่างแข็งขัน มิใช่เป็นไปอย่างเฉยเมยหรือมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีเท่านั้น

4) ด้านการรวมพลังและทรัพยากร คณะกรรมการบริหารเพื่อประสานงานเฉพาะกิจ ในการพัฒนาชนบท ขององค์การสหประชาชาติ ได้กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมที่แท้จริงของของมวลชน คือ ความมานะพยายามช่วยกันของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่จะรวมพลังความพยายามและทรัพยากรใด ๆ ที่เห็นควรนำมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่เขาได้ตั้งใจเอาไว้ โดยนัยนี้ทำให้อาจเรียกได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการของการกระทำอย่างแข็งขันที่ผู้มีส่วนร่วมได้ริเริ่มและลงมือกระทำตามความคิดและวิจารณ์ญาณของตนเอง รวมทั้งเป็นกระบวนการกระทำที่เขาสามารถควบคุมได้ ส่วนความคิดเรื่องการมีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน อันเป็นเพียงการนำคนมาร่วมกระทำกิจกรรมบางอย่างตามความคิดหรือการวางแผนของคนอื่นและควบคุมโดยผู้อื่นนั้นไม่อาจยอมรับได้ ว่าเป็นการมีส่วนร่วมที่แท้จริง (โอคเลย์และมาร์สเดน, 2530, หน้า 19 - 21)

จากความหมายของการมีส่วนร่วมที่กล่าวมาจะเห็นว่าธรรมชาติและเนื้อหาของกระบวนการมีส่วนร่วมยังมีความแตกต่างกันอยู่ เพราะการมีส่วนร่วมนั้นมีหลายมิติและมีความแตกต่างกัน จึงไม่อาจใช้เพียงวิธีการเดียว ในการมองถึงการมีส่วนร่วมได้ดีพอ และครอบคลุมการจะอธิบายความหมายของการมีส่วนร่วม จึงต้องคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้อง และเมื่อนำคำนี้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จำเป็นต้องกำหนดความหมายขึ้นมาและทำความเข้าใจให้ตรงกัน แต่อย่างไรก็ตามการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาเป็นสิ่งที่

ประโยชน์ และสำคัญมากเพราะจะเกิดการพัฒนายั่งยืน และเกิดความเจริญงอกงามในตัวเองโดย แม้รัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ที่ถอนตัวออกไปแล้ว การพัฒนายังดำเนินการต่อไปได้เพราะทั้งประชาชน หรือตัวแทนของประชาชนในแต่ละชุมชนจะเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจกระบวนการพัฒนาได้ดี ที่สุด และการตัดสินใจมีส่วนร่วมนั้นจะถูกต้องและตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาของชุมชน ได้ตรงตามเป้าหมายที่สุด

พอสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสีย เข้ามาร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการเพื่อให้ผลนำไปสู่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ตามที่ ต้องการ

2. ความสำคัญและความจำเป็นของการมีส่วนร่วมของชุมชน

สุนทร ศรีรักษา (2530, หน้า. 43) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจการทุกอย่าง ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อจะได้เป็นผู้ตัดสินใจ ทำงานรู้จักประมวลสิ่งต่างๆ ข้อดีและข้อเสียและการตัดสินใจ(decision making) ลงมือปฏิบัติงาน ตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้วด้วยตนเองซึ่งจะเป็นการทำให้ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการและสนใจของ กรณี ที่ได้มีส่วนร่วมในงานจะทำให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง แต่การจะดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น ต้องไม่มีการแบ่งชั้น วรรณะ แต่จะต้องมาจากทุกชั้นของสังคม ตั้งแต่คนร่ำรวยที่สุดจนถึงยากจน ที่สุดของชุมชน หรือตั้งแต่ชั้นสูงสุดของสังคม จนถึงชั้นต่ำสุดของสังคม จะเลือกที่รักมักที่ชังกลุ่ม ใดกลุ่มหนึ่งไม่ได้

กนกศักดิ์ แก้วเทพ (2535, หน้า 13 - 31) และปรีศนา โกลละสุด (2534, หน้า 32) ได้ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนไว้ ดังนี้

1) จะช่วยทำให้ประชาชนยอมรับโครงการมากขึ้น เนื่องจากเป็นโครงการที่ตรงกับ ปัญหาและความต้องการของประชาชน

2) ประชาชนจะมีความรู้สึกผูกพัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการมากขึ้น

3) การดำเนินโครงการจะราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากประชาชนมากขึ้น

4) จะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนมากขึ้น

5) โครงการจะให้ประโยชน์แก่ประชาชนมากขึ้น และมีการระดมทรัพยากรเพื่อการ ดำเนินโครงการมากขึ้น

กลุ่มวิจัยและพัฒนา สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1 (2540, หน้า. 102) ได้เสนอความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาการศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐาน และเป็น สิทธิมนุษยชน ดังนั้นการดำเนินการพัฒนา จึงควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ใน กระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอน

2) การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการจัด และพัฒนาการศึกษา ทำให้ ระบบการศึกษาในโรงเรียนสามารถสะท้อนสภาวะเศรษฐกิจ และสังคมของชุมชนได้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ

(1) การมีส่วนร่วมในการกำหนดความจำเป็นพื้นฐาน ช่วยให้อายุที่ถูกต้องกำหนดทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ได้มีโอกาสเสนอสิ่งที่ตนเองต้องการต่อผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้จัดทำนโยบายการพัฒนาการศึกษา และมีโอกาสได้รับการพัฒนายกฐานะให้สูงขึ้น ได้รับโอกาสพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองด้วยการศึกษาที่ทั่วถึงเพียงพอ

(2) การมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยให้รัฐบาลสามารถระดมทรัพยากรสรรพกำลังในท้องถิ่น เช่น ความรู้ ทักษะ แรงงาน และแม้แต่ที่ดิน และทุนที่ต้องใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งจะช่วยลดภาระของรัฐบาลในด้านงบประมาณและทรัพยากรที่จะต้องใช้จ่ายเพื่อยุบายการศึกษา

(3) การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยปรับปรุงการกระจายอำนาจ และการขยายโอกาสทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม ให้มีความเหมาะสมตรงกับเป้าหมายมากขึ้น

(4) การมีส่วนร่วมของประชาชน จะมีผลต่อความต้องการทางจิตวิทยาของประชาชน จากการที่ได้มีผลกระทบต่อบุคลากร ญาติพี่น้อง ตลอดจนชุมชนของตนเอง

3) การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนแสดงถึงการช่วยเหลือตนเอง (self - help) การพึ่งตนเอง (self - reliance)

4) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาอย่างจริงจังทุกชั้นตอนจะช่วยหนุนส่งให้ประชาชนในชุมชนมีพลังต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ ในสังคม

5) การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการยอมรับ และการใช้ความคิดใหม่ วิธีการใหม่ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ในขณะที่โรงเรียนสามารถรวบรวมแนวคิด ภูมิปัญญาของชุมชนมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารวัฒนธรรมในโรงเรียนร่วมกับชุมชน

6) การมีส่วนร่วมของชุมชนในกระบวนการพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนจะทำให้ชุมชนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ และช่วยให้การศึกษาของโรงเรียนเห็นแนวทางการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับปัญหาของชุมชนได้มากกว่าการให้บุคลากรภายนอกมาช่วยแก้ปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 57) ได้กล่าวถึงผลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ไว้ 6 ประการ คือ

1) ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความสามารถของตนเอง ได้เรียนรู้วิธีแสวงหาความรู้ มีความสุขในการเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เมื่อประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญช่วยให้ผู้เรียนมีความสุข ผู้สอนก็มีความสุขและเรียนรู้ให้พัฒนาเป็นครูอาชีพ

3) ผู้ปกครอง รู้ และเข้าใจความถนัด ความสนใจ ความสามารถและศักยภาพในการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน มีความเข้าใจบทบาทของคน ในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนตลอดจนมีความสุขที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน

4) ผู้บริหารได้พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนเป็นโรงเรียนที่แท้จริง ไม่ใช่โรงเรียน และได้ใช้กระบวนการบริหารที่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม

5) ชุมชน และสังคมส่วนรวมได้พลเมืองที่มีคุณภาพ ศักยภาพ และมีสำนึกรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศชาติ

6) องค์กรต่างๆ ได้มีส่วนช่วยประเทศในการพัฒนาบุคคล ที่จะเป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ และศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศต่อไป

ศิริกาญจน์ โกลสุภ (2542, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ว่า "การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และสำคัญมากเพราะจะเกิดการพัฒนายั่งยืน และเกิดความเจริญงอกงามในตัวเองโดยแม้รัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ที่ถอนตัวออกไปแล้ว การพัฒนายังดำเนินการต่อไปได้ เพราะทั้งประชาชนหรือตัวแทนของประชาชนในแต่ละชุมชนจะเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจกระบวนการพัฒนาได้ดีที่สุด และการตัดสินใจมีส่วนร่วมของเหล่านั้นจะถูกต้อง และตอบสนองต่อความต้องการและ ปัญหาของชุมชนได้ตรงตามเป้าหมายที่สุด"

สมประสงค์ วิทย์เกียรติ และคนอื่น ๆ (2543, หน้า 75) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนี้

- 1) ได้ทราบถึงความต้องการของท้องถิ่น
- 2) แบ่งเบาภาระหรือรับภาระแทนราชการในการจัดการศึกษาได้บางกรณี
- 3) เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือผู้ร่วมงาน
- 4) ลดการขัดแย้งในการบริหารงาน
- 5) เป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
- 6) เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย
- 7) เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ซึ่งเท่ากับว่าลดต้นทุนในการผลิตเพราะทุกคนจะมีความรู้สึกร่วมกันว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การจึงช่วยกันใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญและความจำเป็น ดังนี้ คือ ช่วยส่งเสริมประชาธิปไตย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับปัญหา ช่วยแก้ปัญหา ลดความขัดแย้งกัน ได้ผลงานตามความต้องการที่แท้จริง และทุกส่วนพึงพอใจกับผลงาน

3. ลักษณะและรูปแบบของการมีส่วนร่วม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537, หน้า 19) ได้ศึกษาวิเคราะห์พระราชบัญญัติระเบียบของสถาบันการศึกษาต่างๆ ในส่วนที่ให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาที่ภาครัฐจัดดำเนินการ ปรากฏว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษาจะมีอยู่ในลักษณะเดียว คือ ในรูปของคณะกรรมการ การเข้าร่วมในคณะกรรมการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 74 - 90) ได้พบว่าในโรงเรียนมีกิจกรรมต่างๆ ที่ชุมชนและโรงเรียนมีส่วนร่วมกันในการจัดการศึกษาก่อนข้างชัดเจน แต่บางกิจกรรมกระบวนการมีส่วนร่วมน้อยและไม่ชัดเจน ในส่วนของการมีส่วนร่วมชัดเจน รูปแบบของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่สำคัญในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยใช้ เพื่อพิจารณาเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งได้พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีรูปแบบของการมีส่วนร่วมใน 8 เรื่องคือ

1.1 เรื่องการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และคณะครูจะเป็นผู้กำหนดนโยบายของโรงเรียน แล้วนำนโยบายของโรงเรียน เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา บทบาทการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในส่วนของ การกำหนดนโยบายของโรงเรียน จึงเป็นฝ่ายสนับสนุน คอยเสริม และให้การช่วยเหลือ รวมทั้งการตัดสินใจในการเลือกดำเนินการโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารจะร่วมแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายดังกล่าว แล้วจึงร่วมกันพิจารณาตัดสินใจว่า ในเรื่องใดโรงเรียนควรมีนโยบายในการปฏิบัติอย่างไร

1.2 เรื่องการจัดทำแผนงานและโครงการของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษามีวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยการมอบหมายให้คณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นคณะครูร่วมกันเขียนแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี โดยก่อนที่จะเขียนรายละเอียดของแผน คณะครูที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาจะทำโครงร่างของแผน มาเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาทั้งหมดพิจารณาก่อนว่าจะทำอะไรเพิ่มเติมหรือจะลดส่วนใดบ้าง เมื่อตกลงกันแล้วคณะครูจึงไปจัดทำเป็นต้นฉบับร่าง และนำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

1.3 การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ทุกครั้ง เลขานุการสถานศึกษาจะนัดประชุมโดยเลือกเวลาที่คณะกรรมการทุกท่าน ว่างจึงนัดล่วงหน้าแล้วเชิญประชุมเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาจะมาเข้าประชุมเกือบครบ โดยเฉพาะการประชุมที่มีวาระของการขออนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการสถานศึกษาจะมาครบทุกคน ในการดำเนินการประชุมนั้น เกือบทุกครั้งวาระประชุมจะเริ่มที่ประธานที่ประชุมกล่าวต้อนรับ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเปิดประชุม แจ้งเรื่องที่ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องการแจ้งให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการประชุมต่อ

1.4 เรื่องการพัฒนาอาคารสถานที่ และบริเวณโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทอย่างมากในการพัฒนา เรื่องนี้ในโรงเรียนและมักจะเป็นฝ่ายริเริ่มดำเนินการโดย ช่วยเหลือและสนับสนุนในการก่อสร้าง หรือหางบประมาณในการก่อสร้าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของโรงเรียน

1.5 เรื่องการร่วมดูแลความประพฤติของนักเรียน เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่พักอาศัยอยู่ในชุมชน จึงมีหน้าที่หนึ่งที่สำคัญ คือ การสังเกตความประพฤติของเด็กใน

ชุมชนเพื่อนำข่าวสาร หรือเผยแพร่เกี่ยวกับพฤติกรรมนอกเวลาเรียนของนักเรียนมาบอกครูหรือจะใช้วิธีการตรวจตรา และดูแล ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระทางด้านกรดูแลนักเรียนนอกเวลาเรียนได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยเหลือโรงเรียน ในการที่จะคลี่คลายปัญหา ด้านความประพฤติ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียนได้อีกทางหนึ่ง

1.6 เรื่องการร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทอย่างมาก ในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน ลักษณะการระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เป็นการระดมทรัพยากร ทั้งจากภายนอกและภายในชุมชน ทั้งในลักษณะของการขอบริจาคการจัดให้มีการทำบุญ เช่น ทอดผ้าป่าทอดกฐิน การแสดงพระธรรมเทศนาของพระที่มีชื่อเสียง หรือการเรียไ้เงินจากผู้ปกครองนักเรียนโดยตรง การประสาน และการเป็นสื่อกลางระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

1.7 เรื่องการประชาสัมพันธ์ คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีบทบาทอีกอย่างหนึ่ง คือประชาสัมพันธ์ให้คนในชุมชนได้ทราบข่าวสาร และความคืบหน้าในการทำงานของโรงเรียน เช่น การเล่าถึงการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ การจูงใจให้ผู้ปกครองนักเรียนส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน

1.8 เรื่องการจัดการเรียนการสอน คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ได้เข้ามาดูแลเรื่องจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยตรง แต่ก็มีส่วนร่วมรับรู้การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียน จากถารรายงานของโรงเรียนต่อที่ประชุม ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาสามารถแจ้งความต้องการของคนในชุมชนให้โรงเรียนทราบว่าชุมชนต้องการให้โรงเรียนปรับปรุงในเรื่องใด พัฒนาการเรียนรู้ในด้านใดเพิ่มเติมบ้าง

2. รูปแบบการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (educational resource mobilization) เนื่องจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติต้องอาศัยความร่วมมือ และความช่วยเหลือจากคนภายในชุมชนหรือนอกชุมชนค่อนข้างมาก ทำให้ผู้นำชุมชน โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนตลอดมา และมีลักษณะของการมีส่วนร่วมกันในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ดังนี้

2.1 แหล่งทรัพยากร มักจะได้แก่ คหบดีในท้องถิ่น ญาติข้าราชการระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เจ้าอาวาส ลูกศิษย์ของเจ้าอาวาส ผู้นำชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรการกุศลต่างๆ และคนในชุมชน

2.2 วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โรงเรียนจะมีวิธีการหลากหลายวิธี คือ

2.2.1. การขอบริจาค โรงเรียนจะขอบริจาคจากแหล่งทรัพยากร ทั้งในชุมชนและนอกชุมชน จะใช้ในกรณีที่มีความจำเป็นและต้องใช้วงเงินสูง

2.2.2. การจัดกิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมที่โรงเรียนและชุมชนร่วมกันจัดคือ การทอดผ้าป่า การทอดกฐิน การทำบุญในวาระต่างๆ ของโรงเรียน

2.2.3. การจัดกิจกรรมต่างๆในโรงเรียน โดยโรงเรียนจัดกิจกรรมขึ้นเช่นขอบริจาคสิ่งของ อาหาร ถ้วยรางวัล เสื้อผ้า เพื่อเป็นรางวัลให้กับเด็กในกีฬา งานวันเด็ก เป็นต้น

2.2.4. การตั้งสหกรณ์ในโรงเรียนเป็นลักษณะสหกรณ์ร้านค้าและสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยจะได้ทรัพยากรจากเงินดอกเบี้ยส่วนเกินที่สหกรณ์ได้กำไรหักจากปันผลให้กับสมาชิกไปแล้ว

2.2.5. การตั้งกองทุน ซึ่งโรงเรียนจะระดมเงินจากส่วนต่างๆ เช่นผลกำไรจากสหกรณ์ของโรงเรียน เงินบริจาคจากการประชาสัมพันธ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน

3. รูปแบบการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กรท้องถิ่น

3.1 ร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งจากโครงสร้างของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนกำหนดให้มีตัวแทนจากองค์กรท้องถิ่น ซึ่งในชุมชนองค์กรการบริหารส่วนตำบล(อบต.) เป็นองค์กรเดียวที่ใกล้ชิดกับโรงเรียน นอกจากนั้นในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำชุมชน และส่วนที่เป็นผู้ปกครอง ศิษย์เก่าของโรงเรียนบางส่วนก็ยังเป็นคณะกรรมการ อบต. ด้วย

3.2 บทบาทของ อบต. กับการมีส่วนร่วมกับโรงเรียนด้านการพัฒนาการศึกษา นั้น จากการศึกษาของ ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542, หน้า 203 - 204) อบต. จะมุ่งในเรื่องของการสนับสนุนในฐานะผู้นำชุมชน เช่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเข้ามาในฐานะเฉพาะตัว โดยเฉพาะให้การสนับสนุนในเรื่องของอาคารสถานที่ เป็นส่วนใหญ่ และยังได้กล่าวถึงบทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 57)

1. การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ของผู้เรียนทั้งที่บ้าน และที่โรงเรียน รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
2. กำหนดนโยบาย เป้าหมายในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา
3. การประชาสัมพันธ์สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา ร่วมสร้างความรู้ความเข้าใจ และเจตคติที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
4. การเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรในการจัดการศึกษา
5. การตรวจสอบการจัดการศึกษา เป็นการตรวจสอบจากผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติ การพัฒนาตนเองของครูและนักเรียน การปรับปรุงบรรยากาศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การบริการและการปฏิบัติงานของโรงเรียน

อินทรีย์ บัวสมบุรณ์ และสาชิต ผลเจริญ (2543, หน้า 138 – 148) ได้รวบรวมประเด็นในส่วนที่เกี่ยวกับบทบาทของ องค์กรบริหารส่วนตำบลกับการจัดการศึกษา ในการจัดสัมมนา เรื่องกลยุทธ์การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2542 ในประเด็นที่ว่า อบต. จะทำอย่างไรกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ณ ศูนย์พัฒนาศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งพอสรุปได้ว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลสามารถจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบ คือ

1. การจัดการศึกษาในระบบ

2. การจัดการศึกษานอกระบบ
3. การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย

ในลักษณะของการเข้าไปมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ก็มีแนวทางอยู่ 4 แนวทาง

1. สนับสนุนด้านงบประมาณ
2. ด้านกำหนดหลักสูตร
3. ด้านการตรวจสอบการทำงาน
4. การเป็นวิทยากรท้องถิ่นในด้านชุมชนศึกษา

พอสรุปได้ว่า ลักษณะและรูปแบบของการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ สนับสนุนงบประมาณ ร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ร่วมประเมินผลและรับผลของการมีส่วนร่วม

4 กระบวนการมีส่วนร่วม

สุรัสวดี หุ่นพยนต์ (2528, หน้า 25) ได้กำหนดการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 5 วิธี คือ

- 1) การค้นหาปัญหาพร้อมถึงการวิเคราะห์สาเหตุ และการพิจารณาแนวทางแก้ไข
- 2) การตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขและวางโครงการแก้ปัญหา (decision making)
- 3) การปฏิบัติตามโครงการที่ได้วางไว้ (implementation)
- 4) การรับผลประโยชน์จากโครงการ (benefits)
- 5) การประเมินผลโครงการ (evaluation)

และยังได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า การพิจารณาการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริงนั้นต้องพิจารณาการมีส่วนร่วมตั้งแต่ มีส่วนร่วมในการคิดค้นปัญหามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมในการประเมินผล

อดิน ทรัพย์สิน (2531, หน้า 49) ได้กล่าวถึงกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งมี 5 ระดับคือ

- 1) ชาวบ้านมีส่วนร่วมใน การค้นหาปัญหา การพิจารณาปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- 2) ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการค้นหาสาเหตุของปัญหา
- 3) ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการค้นหา และพิจารณาแนวทางวิธีการในการแก้ปัญหา
- 4) ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา
- 5) ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการประเมินผลของกิจกรรมการพัฒนา

อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งานวิทยาทอง (2540, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวถึง เงื่อนไขที่จำเป็นในการสร้างความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ว่ามีอยู่ 3 ประการ คือ

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีทัศนคติที่เห็นคุณค่าและความสำคัญ ของการเรียนรู้ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้และจิตสำนึกของตนเอง และการเรียนรู้ที่ดีที่สุดทางหนึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติทัศนคติดังจะมีผลให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง

เห็นว่า ความร่วมมือกันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร แก่ตนเองและคนทั้งหมดที่ร่วมมือกัน ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น

2. บุคลากรมีทัศนคติที่เคารพและเชื่อมั่นในศักยภาพในการพัฒนาตนเองของมนุษย์ โดยไม่ยึดติดตามคุณค่าหรือค่านิยมที่สังคมกำหนดในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของ "ความรู้" เพราะจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความร่วมมือระหว่างภาคี เนื่องจากทำให้บุคลากรของโรงเรียนไม่เห็นคุณค่าความร่วมมือกับชุมชน ตรงกันข้ามหากบุคคลในแต่ละภาคี เห็นคุณค่าและมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของกันและกันย่อมเอื้อให้ความร่วมมือระหว่างกันเกิดขึ้นได้ และดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เพราะทัศนคติดังกล่าว ทำให้บุคคลยอมรับว่า ความร่วมมือเพียงเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเสมอภาค

3. บุคลากรมีทัศนคติที่เชื่อว่า ความหลากหลาย (diversity) เป็นลักษณะแท้จริงของธรรมชาติและมีประโยชน์ในเชิงพัฒนา เป็นทัศนคติที่ส่งเสริมให้บุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน ยอมรับความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันได้ มีทักษะและทำที่ที่เอื้อให้เกิดความร่วมมือ ลดความขัดแย้งแบบแตกหัก

นอกจากนี้ นูทัย คุลยเกษม และอรศรี งานวิทยาพงศ์ (2540, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการเกิด และการดำเนินความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยได้แบ่งเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. แสวงหาระบบหรือกลไกที่จะสร้างหรือพัฒนาบุคลากร ให้มีทัศนคติและวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการเกิดความร่วมมือ และการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือแสวงหาช่องทางที่จะนำมาซึ่งการปรึกษาหารืออย่างจริงจังร่วมกัน ระหว่างผู้ที่มองเห็นประเด็นปัญหา มีทัศนคติ หรือมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่แล้ว

2. เมื่อผ่านการปรึกษาหารือและมองเห็นปัญหาร่วมกันแล้ว ขยายไปสู่การร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมกำหนดแนวทางแก้ปัญหา และวางแผนกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งและบูรณาการในการศึกษาของชุมชน

3. จัดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการจัดการ ตามกิจกรรม ที่กำหนดขึ้นร่วมกัน โดยมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อมาพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ใหม่

4. แสวงหาแนวทางของการขยายความคิด กิจกรรม การเรียนรู้ไปสู่ประชาชนในชุมชน เพื่อขยายการมีส่วนร่วมให้ทั่วถึง และผลักดันให้เกิดโครงสร้างของกิจกรรมแบบแนวราบอย่างต่อเนื่องในชุมชน

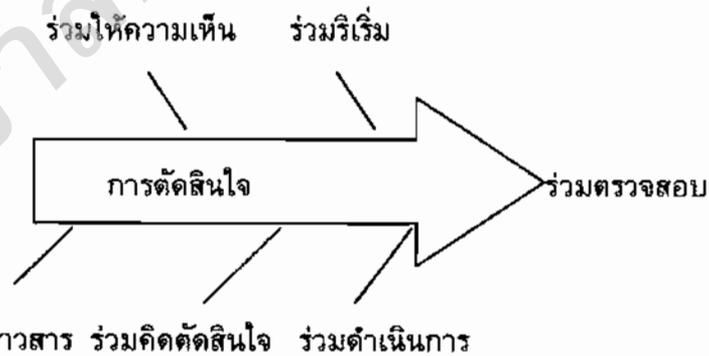
5. สำรวจ หารูปแบบและระบบของความร่วมมือและความสัมพันธ์กับภาคีอื่นๆ ภายนอกชุมชน ที่จะพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น เพื่อความเข้มแข็งของบุคคล โรงเรียน และชุมชน โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการ

นูทัย คุลยเกษม และอรศรี งานวิทยาพงศ์ (2540, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ให้ข้อสังเกตของกระบวนการเกิดความร่วมมือ และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ไว้ดังนี้

1. การเกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนนั้นจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก หากเริ่มจากโรงเรียนก่อน โดยเฉพาะครูใหญ่หรือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะการริเริ่มจากฝ่ายโรงเรียนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์โครงสร้างจากแนวดิ่ง สู่แนวราบ แต่เริ่มที่ชุมชนนั้นจะพบอุปสรรคปัญหามากในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียน เพราะชุมชนยังเห็นว่าโรงเรียนเป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษา และมีการบริหารแบบแนวดิ่ง ที่ไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเสมอภาค

2. ขยายแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนโดยส่งเสริมให้ครูที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีต่องานพัฒนาชุมชนได้พัฒนาตน พัฒนาศักยภาพของเขาเองอีกประการหนึ่งคือต้องหาแนวทางในเรื่องของกฎระเบียบต่างๆ ต้องให้อีกต่อการทำงานด้วย

3. กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนนั้นต้องเป็นการเรียนรู้ร่วมกันโดยชุมชนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และครูเป็นผู้วิเคราะห์ความคิดอย่างเป็นระบบ แล้วแลกเปลี่ยนทำความเข้าใจต่อกัน
 บรรตักดิ์ อูวรรณโณ (2544, หน้า 5) ได้อธิบายถึงกระบวนการมีส่วนร่วมว่า รัฐธรรมนูญได้วางรากฐานการมีส่วนร่วมของพลเมืองไว้ โดยกำหนดเป็นนโยบายสาธารณะ (public policy process) ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ดังภาพ 9



ภาพ 9 กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (public policy process) ที่มา : (บรรตักดิ์ อูวรรณโณ, 2544, หน้า 5)

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา 2545, หน้า 3) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการกระตุ้นและส่งเสริมให้การเข้ามามีส่วนร่วมของทางการศึกษาของพ่อแม่ ผู้ปกครอง มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริงอยู่ 2 ประการคือ

1. การเข้าไปมีส่วนร่วม เป็นกรรมกรสถานศึกษา โดยความร่วมมือกันของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนชุมชน รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นให้เข้ามาเป็นกรรมกรร่วมกันในการสร้างนโยบายต่างๆ เพื่อสนับสนุนรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนแบบใหม่ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้

2. ผู้ปกครองและครูต้องรู้ถึงสิทธิและบทบาทหน้าที่ ของตนเอง อย่างก้าวกล้าในหน้าที่ของแต่ละฝ่าย พ่อแม่ต้องเข้าใจบทบาทของตนเองว่าจะให้ความร่วมมือกับโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้ลูกเกิดการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ ส่วนครูต้องเข้าใจพ่อแม่ ผู้ปกครอง เข้าใจเด็กนักเรียนและเปิดทางให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาของเด็กอันเป็นจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ร่วมกัน

พาสถาภ สิงหเสนีและคนอื่น ๆ, (2545, หน้า 8 - 9) ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต เพราะมีความต่อเนื่อง โดยเริ่มจาก

- 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ การเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผน การร่วมวางแผนกิจกรรม
- 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การดำเนินการซึ่งประกอบด้วย การเข้าไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ และในการตัดสินใจ
- 3) การมีส่วนร่วมในการจัดการผลประโยชน์ เป็นการร่วมจัดสรรผลประโยชน์ หรือผลของกิจกรรม ผลของการตัดสินใจ
- 4) การมีส่วนร่วมในการติดตามผล การประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ และพิจารณาว่าจะดำเนินการต่อไปหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลย้อนกลับนำไปสู่การวางแผน เพื่อวางแผนดำเนินโครงการต่อไปในขั้นต่อนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545, หน้า 57)ได้เสนอถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ไว้ว่า

- 1) การสำรวจความต้องการ คือสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพของโรงเรียน โดยการซักถาม สังเกต สัมภาษณ์
- 2) การกำหนดมาตรฐานของโรงเรียน โดยยึดมาตรฐานของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานตามที่คณะกรรมการระดับประกาศ และมาตรฐานที่เกิดจากความต้องการของชุมชน
- 3) การวางแผนการพัฒนา คือการวางแผนการพัฒนาโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงเรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี
- 4) กิจกรรมการปฏิบัติคือ แนวทางการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
- 5) การประเมินผล คือการประเมินแนวทางปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของการบริหารจัดการโรงเรียนโดยเน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 6) การสรุปผลการมีส่วนร่วมของชุมชนคือ การนำผลการประเมินมาใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนยุทธศาสตร์ และเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียน โดยการใช้มีส่วนร่วมของชุมชนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง ชุมชนและโรงเรียนควรทบทวนกระบวนการทำงานร่วมกัน

รูปแบบของการมีส่วนร่วมของโรงเรียนกับชุมชนในการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 2 - 3) ได้สรุปผลการศึกษา

รูปแบบการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ในการจัดการศึกษาใน 4 ภาค ว่ามีหลากหลายรูปแบบโดยภาพรวมแล้วรูปแบบวิธีการจัดการศึกษา การเรียนรู้นั้น จะมีปัจจัยที่เกื้อหนุน ก่อให้เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนผ่าน ดังนี้

1. สถานการณ์ทางสังคมและปัญหาท้องถิ่น คือเงื่อนไขสำคัญในการจัดวางรูปแบบและวิธีการเรียนรู้

2. บทบาทของครูและโรงเรียน มีบทบาทหลักในการกระตุ้นให้ชาวบ้านตระหนักและเข้าใจปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ รวมถึงการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ภายในท้องถิ่นและจากต่างท้องถิ่น เพื่อสร้างสรรค์กิจกรรม และชักนำชาวบ้านให้เข้ามา มีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง ขณะเดียวกันครูและโรงเรียนมีปฏิบัติการปกป้องคนของชุมชนมิให้ตกเป็นเหยื่อของการพัฒนา โดยมุ่งไปที่คนรุ่นใหม่ในโรงเรียน สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน คือ ให้เด็กรุ่นใหม่รู้เท่าทันปัญหาที่ชุมชนเผชิญอยู่

3. บทบาทขององค์กรชุมชน ประสบการณ์ของหลายพื้นที่ที่บ่งบอกอย่างชัดเจนว่าความอ่อนแอขององค์กรชุมชน นั้น เป็นผลกระทบจากการพัฒนา ซึ่งมีได้จำกัดขอบเขตเฉพาะในท้องถิ่นเท่านั้น แต่เป็นกระแสใหญ่ของสังคมที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและชุมชนไม่มีวิธีการรับมือกับกระแสนี้ได้ จึงเป็นกิจกรรมเพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดจากผลกระทบเพื่อการพัฒนาเป็นเวทีการเรียนรู้ที่ทำให้ชาวบ้านเข้ามา มีบทบาท และพัฒนาศักยภาพของตนเองจากประสบการณ์การทำงานนั้น

4. รูปแบบการจัดการศึกษา ประสบการณ์ของครูและโรงเรียนบ่งบอกว่า การเรียนรู้นั้นให้ความสำคัญกับรูปแบบน้อยกว่าผลของการเรียนรู้ เพราะความรุนแรงของปัญหา บีบรัดให้การดำเนินการต้องมีผลสำเร็จที่ชัดเจน แก้ปัญหาให้ได้ภายในระยะเวลาที่จำกัด ก็จะได้รูปแบบการจัดการศึกษาที่ถูกกำหนดโดยการแสดงบทบาทของคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเรียนรู้นั้น ความแตกต่างของบทบาทนั้นขึ้นอยู่กับแบบแผนกิจกรรมการเรียนรู้ว่าเพื่อให้เด็กได้เรียนรู้หรือเพื่อจัดให้ชุมชนได้เรียนรู้

พรทิพย์ อันทิวโรทัย และ อนงค์นุช ภูยานนท์ (2543, หน้า 131 – 133) ได้เสนอแนวคิดในการปฏิบัติตน เพื่อที่จะให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาในคราวประชุมสัมมนาเชิงพัฒนาศึกษา เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2542 ณ ศูนย์พัฒนาศึกษาและวัฒนธรรมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไว้ 5 ประการ คือ

1. เรียนรู้และเข้าใจถึงพื้นฐานทางความคิด จิตวิญญาณ และภูมิปัญญาที่ชุมชนได้สั่งสมมาซึ่งภูมิปัญญาของคนไทยมาจากภูมิปัญญาตะวันออก มาจากพื้นฐานทางพุทธศาสนา ซึ่งให้พึ่งพาตนเอง ลดความโลภความอยาก เรื่องของการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่เข้าไปสู่ความเป็นมนุษย์ เข้าไปถึงจิตวิญญาณ และจิตวิญญาณที่มีปัญญามากที่สุดคือ ไม่พึ่งพาอะไรเลยนอกจากพึ่งตนเอง จึงพบว่าผู้เฒ่า ผู้แก่จะทำบุญให้ทานทั้งที่ยากจน เพราะได้เรียนรู้ว่าการให้นำไปสู่ความเป็นสุขในชีวิต แสดงให้เห็นความมีจิตใจสูง ผิดกับสังคมในเมืองที่เต็มไปด้วยการเอาวัดเอาเปรียบ ชิงดีกัน

2. ต้องทำศีลธรรมให้เสมอกับชาวบ้าน เมื่อจะทำงานกับชุมชนต้องสร้างระบบศีลธรรมให้เสมอกัน เป็นสิ่งที่ผู้จะเข้าไปทำงานร่วมกับชุมชนต้องเตรียมตัวและทบทวนดูให้ดี เพราะถ้าทำงานร่วมกับชาวบ้านแต่ตนเองมีศีลธรรมต่ำกว่าชาวบ้าน อาจจะไม่ได้อะไรไปช่วยชาวบ้านแต่จะไปทำร้ายชาวบ้านได้

3. ต้องความจำเสื่อม คือถ้าผู้เข้าไปทำร่วมกับชุมชนมีความรู้ ความสามารถเหนือกว่าชาวบ้านแล้วลงไปช่วยชาวบ้าน แสดงว่าไม่ได้ช่วยชาวบ้าน แต่กำลังไปบังคับให้ชาวบ้านเป็นอย่างที่คิด ซึ่งชาวบ้านไม่ต้องการสิ่งนั้น แล้วจะไม่ได้อะไรเลยจากชาวบ้าน แต่กับจะทำให้ชาวบ้านเจ็บปวด และผู้เข้าไปก็ท้อถอยเพราะชาวบ้านจะไม่ทำอย่างที่คิด เพราะฉะนั้นการทำงานกับชุมชนต้องเริ่มด้วยการรักชาวบ้าน รักชุมชนก่อน เมื่อชุมชนรักตอบบ้างวิธีการต่างๆจะเกิดขึ้นมากมาย

4. ควรพัฒนาจิตวิญญาณและวิถีคิดในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชน เพราะจิตวิญญาณเป็นตัวตั้งต้นของวิถีคิด ซึ่งไปสู่วิถีคิด วิถีคิดไปสู่พฤติกรรม พฤติกรรมพาไปสู่วิถีชีวิต และวิถีชีวิตหลายๆคนพาไปสู่วัฒนธรรม แล้วสร้างสังคมขึ้นมา แล้วเข้าไปที่ตัวคนอีก กระทั่งให้มีจิตวิญญาณและวิถีคิดอีก เป็นวงจรอยู่เช่นนี้

5. ควรจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของชาวบ้าน ก่อนที่จะให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ควรที่จะต้องลงไปเรียนรู้จากชาวบ้านในชุมชนก่อนเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของเขา ถ้าจัดการศึกษาสามารถจัดเพื่อตอบสนองสิ่งที่เขากำลังอยากในจิตวิญญาณของชุมชนได้ ชุมชนย่อมจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแน่นอน

พรทิพย์ อันทิวโรทัย และอนงค์นุช ภูยานนท์ (2543, หน้า 134 – 137) ได้เสนอแนวคิดของดร.อุทัย จุลยเกษม จากการประชุมสัมมนาเชิงพัฒนศึกษา เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2542 ณ ศูนย์พัฒนศึกษาและวัฒนธรรมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดร.อุทัย จุลยเกษม ได้เสนอมุมมองในเรื่องของการมีส่วนร่วมของชุมชน ไว้ในลักษณะของกรอบพื้นฐานของความเชื่อที่เป็นอุปสรรค ต่อการทำงานร่วมกับชุมชน อยู่ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นมืออาชีพ (professionalism) พื้นฐานความคิดของเราต้องเป็น "มืออาชีพ" ชาวบ้านไม่มีทางเป็นมืออาชีพได้
2. ประสิทธิภาพ (efficiency) เชื่อในเรื่องประสิทธิภาพ และมองว่าชาวบ้านไม่มีประสิทธิภาพ
3. ทันการเปลี่ยนแปลง (progress) มุ่งไปข้างหน้าตามกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเดียว
4. ทันสมัย (modern) ต้องทันสมัย ทุกอย่างต้องทันสมัย
5. มาตรฐาน (standard) ยังติดมาตรฐาน และคิดว่าชาวบ้านทำอะไรไม่มีมาตรฐานทั้งนั้น
6. ความคุ้มค่าของประสิทธิผล (cost - effective) มักคิดอยู่มิติเดียวว่าทำอันนี้แล้ว

ความคุ้มค่าของประสิทธิผล (cost – effective) หรือไม่ มองข้ามเรื่องของคน เรื่องของสังคม เรื่องของวัฒนธรรมไป ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญของการพัฒนาเช่นกัน ความเชื่อดังกล่าวยังเป็นความเชื่อที่ไม่ใช่ว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่ต้องใช้ให้เหมาะสม และถูกต้อง แต่ถ้ายึดเป็นแนวคิดหลักในการทำงานกับชุมชน เมื่อแรกเข้าจะย่อมเกิดผลเสียมากกว่าผลดี แต่เมื่อทำงานไประยะหนึ่งอาจจะนำกรอบแนวคิดนี้มาเป็นเกณฑ์เพื่อพัฒนา ก็ได้แต่ทั้งนี้ต้องไม่ละเลยภูมิปัญญาท้องถิ่น และนอกจากนี้ยังได้เสนอพื้นฐานความคิดความเชื่อ อันก่อให้เกิดกระบวนการประชาคมที่ดี และเอื้อต่อการทำงานในชุมชนหลายประการ ดังนี้

1. ระบบราชการมีข้อจำกัดหลายด้านในการแก้ปัญหาและการพัฒนาสังคมในหลายๆ มิติ
2. ระบบธุรกิจให้ความสำคัญและให้ความสนใจกับผลประโยชน์ของระบบหรือองค์กรมากกว่าการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมในหลายมิติ
3. ภาคีมีหลากหลายจะมีศักยภาพในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมได้มากกว่าปัจเจก
4. ทูตทางสังคมและทูตทางวัฒนธรรมมีความสำคัญไม่น้อยกว่าทูตทางเศรษฐกิจ
5. สิ่งที่เป็นความรู้ (knowledge) ไม่จำกัดอยู่เฉพาะสิ่งที่ “มืออาชีพ” ให้คำนิยาม
6. มนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้
7. โครงสร้างที่เอื้อ (conducive) จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น
8. เคารพในศักยภาพของมนุษย์ทุกคน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 56) ได้เสนอว่าการสร้างสายสัมพันธ์ที่แนบสนิทเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับจะต้องตระหนัก และเร่งพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีเทคนิคการบริหารจัดการที่สามารถพิชิตใจชุมชน และสร้างเครือข่ายพัฒนาอย่างอบอุ่นและแนบสนิทได้ และได้เสนอเทคนิคการสร้างพลังชุมชน 10 ประการ คือ

- 1) สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อชุมชน โดยหมั่นสร้างสรรค์และชี้ช่องทางภาพสง่างามของโรงเรียนในอนาคต เพื่อยั่วยุให้ร่วมเดินทางสู่เป้าหมายด้วยความมุ่งมั่น ผู้บริหารต้องเป็นผู้เสียสละทุกรูปแบบให้ชุมชนและเพื่อนร่วมงานเพื่อพิสูจน์ว่าผู้นำของเขา คือคนจริง สู้จริงและพร้อมร่วมทางด้วยความจริงใจ
- 2) ฝึกให้เป็นคนใจกว้างจิตสาธารณะยอมรับการเปิดเวทีและโอกาสให้ชุมชนเพื่อนร่วมงานร่วมออกแบบสร้างสรรค์งาน ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ประคับประคองให้มีความคมชัด พร้อมให้การยกย่องชมเชย ชื่นชมแนวคิด และต้องหมั่นประชาสัมพันธ์งาน ต่อสาธารณชนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ตระหนักในสิ่งจำเป็นที่ขาดแคลน ไม่วางเฉยหรือรอท่าที ต้องร่วมกันแสวงหาช่องทางที่เหลือเพื่อการนำเข้าสู่สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความเชื่อพื้นฐานว่าทุกอย่างทำได้หากตั้งใจจะทำ
- 4) ต้องหมั่นสร้างและปรุงแต่งตนเองให้เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์เป็นที่ชื่นชมศรัทธาของชุมชน และเพื่อนร่วมงาน คำนี้จึงเสมอว่า ทุกอย่างก้าวคือประสิทธิภาพขององค์กร และผู้บริหารคือ “สัญลักษณ์ของชุมชน”

5) อ่อนน้อมถ่อมตน วางตัวเรียบง่าย อยู่ร่วมกับชุมชนและเพื่อนร่วมงานได้ทุกสถานการณ์เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ

6) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่ไร้เหตุผล พัฒนาทักษะการประนีประนอมและการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพ

7) ให้การต้อนรับชุมชนด้วยบรรยากาศแห่งมิตรภาพ อบอุ่นเป็นกันเอง

8) พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ชุมชนให้ลึกซึ้งเพื่อสำรวจจุดเด่น จุดด้อยเป็นฐานข้อมูลในการร่วมพัฒนาชุมชนและโรงเรียนไปพร้อมๆกัน

9) หมั่นแสวงหาแหล่งงบประมาณ วัสดุ ทรัพยากร จากหน่วยงานอื่น ห้างร้าน บริษัท มูลนิธิ สมาคม โดยใช้โครงการที่มีประสิทธิภาพ นำเสนอขอรับความช่วยเหลือ โดยเฉพาะกิจกรรมการเรียนรู้ต้องให้โอกาสผู้เรียนได้แสดงศักยภาพทุกสถานการณ์ตามสภาพของโรงเรียนจะเอื้อได้

10) สร้างและพัฒนาค่านิยมเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชนให้แนบสนิทอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5. กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การมีส่วนร่วม

สำหรับกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การมีส่วนร่วม โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1977a, p. 219)กล่าวว่ามีโครงสร้างพื้นฐาน 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร (what participation are we concerned with?) ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่ง ประเภทหรือลักษณะของการมีส่วนร่วม (kinds of participation) ประกอบด้วยดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participation in decision making)
- 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (participation in implementation)
- 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (participation in benefits)
- 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (participation in evaluation)

มิติที่ 2 ใครที่เข้ามามีส่วนร่วม (whose participation are we concerned with?)

โคเฮนและอัฟฮอฟ(Cohen and Uphoff) ได้แบ่งกลุ่มบุคคลเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้ที่อยู่อาศัยในท้องถิ่น (local residents or local people)
- 2) ผู้นำท้องถิ่น (local leaders)
- 3) เจ้าหน้าที่ของรัฐ (government personnel)
- 4) คนต่างชาติ (foreign personnel)

มิติที่ 3 การมีส่วนร่วมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร (how is participation occurring with in the project?) ในมิตินี้มีประเด็นที่ควรพิจารณาอยู่ 4 ประเด็นด้วยกันคือ

- 1) พื้นฐานของการมีส่วนร่วมพิจารณาเกี่ยวกับ
 - (1) แรงที่กระทำให้เกิดการมีส่วนร่วมมาจากเบื้องบนหรือเบื้องล่าง
 - (2) แรงที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมาจากที่ใด

2) รูปแบบของการมีส่วนร่วม พิจารณาเกี่ยวกับ

(1) รูปแบบขององค์กร

(2) การมีส่วนร่วมโดยตรงหรือโดยอ้อม

3) ของเขตของการมีส่วนร่วม พิจารณาเกี่ยวกับ

(1) ระยะเวลาที่เข้ามามีส่วนร่วม

(2) ช่วงของกิจกรรม

4) ประสิทธิผลของการมีส่วนร่วม พิจารณาเกี่ยวกับ

(1) การให้อำนาจแก่ผู้เข้ามามีส่วนร่วม

(2) ปฏิสัมพันธ์ของคุณลักษณะต่างๆ ของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

นอกจากนี้โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) ยังให้พิจารณาถึงบริบท(context) ของการมีส่วนร่วมด้วย โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ

1. คุณลักษณะของโครงการที่กระทบต่อการมีส่วนร่วม (effects of project characteristics on participation) ได้แก่

1.1 ผลกระทบของสิ่งนำเข้าสู่โครงการ (entry effects)

1.2 ผลกระทบของประโยชน์จากโครงการ (benefit effects)

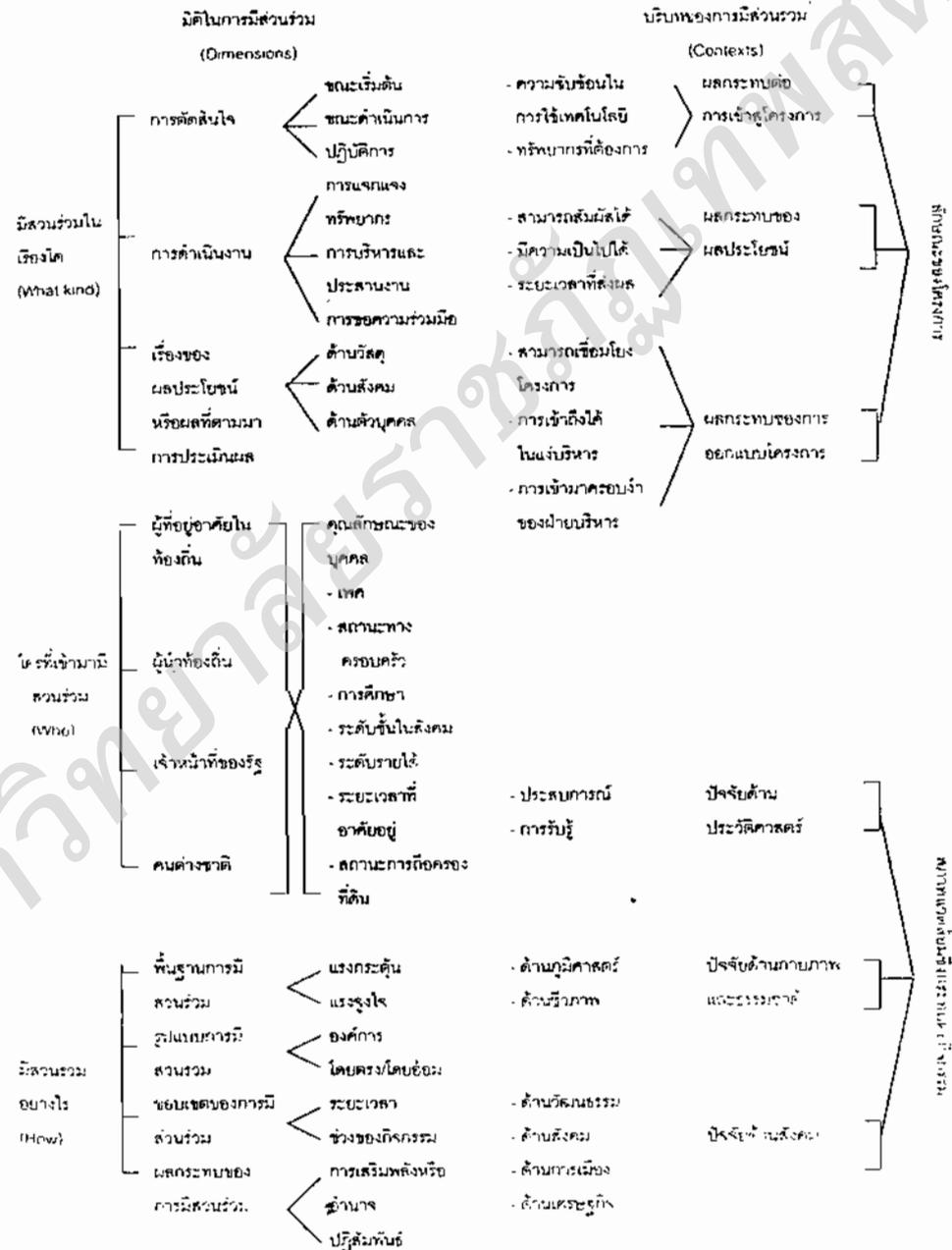
1.3 ผลกระทบของการออกแบบ (design effects)

2. ผลกระทบของสิ่งแวดล้อมต่อกิจกรรมการมีส่วนร่วม (task environment)

โดยสรุปแล้วกรอบของการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของโคเฮนและอัฟฮอฟ(Cohen & Uphoff) ดูจาก

3 มิติแล้ว ต้องดูในเรื่องของบริบทของการมีส่วนร่วมด้วย ซึ่งโคเฮนและอัฟฮอฟ ก็ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบความคิดในการวิเคราะห์การมีส่วนร่วม ดังภาพ 10

กรอบในการวิเคราะห์การมีส่วนร่วม



ภาพ 10 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของโคเฮนและอัฟฮอฟ(Cohen & Uphoff)

ที่มา : (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2540, หน้า 60)

จากการศึกษากรอบแนวคิดการมีส่วนร่วมพอสรุปได้ว่า ในการมีส่วนร่วมของชุมชนนั้นจะมีอยู่ 3 ด้านคือ

- 1) เรื่องที่เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย การร่วมตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ การร่วมประเมินผลงาน และการร่วมรับประโยชน์จากการมีส่วนร่วม
- 2) ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีหน้าที่โดยตรง ผู้ที่มีส่วนได้เสีย และผู้นำท้องถิ่น
- 3) วิธีเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะของการมีส่วนร่วม จะเป็นวิธีการโดยสมัครใจ หรือโดยการชักจูงด้วยวิธีการต่างๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

วันชัย นพรัตน์ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 โดยได้ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของแบส (Bass, 1985, p.) ที่ได้เสนอภาวะผู้นำไว้ 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความมีบารมี ด้านการให้รางวัล อย่างเหมาะสม ด้านกระตุ้นปัญหาและด้านการคล้อยเป็นศรัทธาการณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540, หน้า 266 - 271) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า

1. ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน ได้แก่กลุ่มบุคคลที่อาศัยอยู่ในชุมชน และกลุ่มที่เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนมากที่สุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษา และวัดหรือพระสงฆ์
2. เรื่องที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน จำแนกได้เป็น 4 เรื่อง คือ
 - 1) ร่วมคิดและตัดสินใจ
 - 2) ร่วมสนับสนุนและการดำเนินงาน
 - 3) ร่วมในการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน
 - 4) ร่วมรับบริการและรับประโยชน์จากโรงเรียน
3. วิธีการในการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียน มี 2 วิธี คือ
 - 1) การมีส่วนร่วมโดยความสมัครใจ
 - 2) การมีส่วนร่วมโดยการถูกชักจูง

ในส่วนของปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียน จำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม อันได้แก่ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการเมือง การปกครอง

2. ปัจจัยเกี่ยวกับชุมชน

3. ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน

โคมฉาย พรหมปัญญา (2540, หน้า 243) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการประถมศึกษาในระดับอำเภอ และระดับจังหวัด พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และมีปัญหาในการดำเนินการน้อย ยกเว้นในระดับจังหวัดพบว่าไม่มีปัญหาการดำเนินการในระดับปานกลาง ในด้านการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาจัดสรรงบประมาณ การแต่งตั้งโยกย้าย และการใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดส่วนระดับอำเภอ มีปัญหาในการใช้ผลประเมิน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอในระดับปานกลาง

วรารภรณ์ วงษ์ใหญ่ (2540, หน้า 123 - 133) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวทางการศึกษาได้ดี และสามารถให้ความช่วยเหลือในการพัฒนา ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี มีการร่วมประชุมกับทางโรงเรียนปีละอย่างน้อย 2 - 3 ครั้ง

วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541, หน้า 89) ได้ศึกษาถึงความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามทฤษฎีของเฮอริเชย์ และบลันชาร์ด ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี กับระดับวุฒิภาวะ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและกลาง ใช้แบบภาวะผู้นำ แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้แบบภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) มากที่สุด

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541, หน้า 94) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า

ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนมี 2 กลุ่มปัจจัยได้แก่

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษา ได้แก่เวลาที่อาศัยในชุมชน การมีถิ่นกำเนิด การมีที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ การเป็นศิษย์เก่า การมีบุตรหลานอยู่ในโรงเรียน ความคาดหวังต่อโรงเรียน การมีความสัมพันธ์กับโรงเรียน และความห่วงใยต่อ สวัสดิภาพเด็ก

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะของครู การปฏิบัติของโรงเรียนต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การปฏิบัติงานของครู และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมมี 2 กลุ่มปัจจัย คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกรรมการศึกษา ได้แก่ การไม่มีเวลาว่าง ไม่มีถิ่นกำเนิด ไม่มีที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำไม่มีมนุษยสัมพันธ์ และไม่เป็นคนในท้องถิ่นโดยกำเนิด

สัมพันธ์ อุบลฯ (2541, หน้า 115) ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น พบว่า ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีส่วนร่วมในงานกิจการนักเรียนมากกว่าด้านอื่นๆ ปัญหามีส่วนร่วมอยู่ในระดับ ปานกลาง ปัญหาที่สำคัญ คือ ชุมชนเข้าใจว่าภารกิจจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของโรงเรียนเท่านั้น สำหรับข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ บุคลากรในโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และชุมชนควรมีส่วนร่วมรับรู้การตัดสินใจ กำหนดนโยบายของโรงเรียน

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, หน้า 91) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1

จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนเขตการศึกษา 8 โดยรวมอยู่ในระดับดี

ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต (2543, หน้า 58 - 59) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาที่มี 5 ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะของคณะกรรมการโรงเรียน และความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียน คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร และครูผู้สอน ความประพฤติของครู การปฏิบัติต่อกรรมการโรงเรียน ผลงานของโรงเรียน ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียน มีส่วนร่วมในระดับ มาก ทุกด้าน

ชานาญ ปาณวณิช (2544, หน้า 131 - 133) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา คือ

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาที่มีอยู่แบบพึ่งพาอาศัยกันและกัน ชุมชนกับครูมีความสนิทสนมกันดี ผู้บริหารใส่ใจต่อนโยบายในด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ครูพักอาศัยอยู่ในชุมชน สถานภาพของครูส่วนใหญ่โสด มีอายุน้อย มีกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการไม่มีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ชุมชนที่ไม่พึ่งพาอาศัยกัน ครูกับชุมชนไม่มีเวลาพบปะสนทนากัน ผู้บริหารมีงานบริหารภายนอกโรงเรียน ไม่มีครูอาศัยในละแวกใกล้โรงเรียน ครูส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้ว มีอายุมาก ไม่มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน

สุรชัย เทียนขาว (2545, หน้า 133 - 134) ได้วิจัยถึงแนวทางและปัญหาของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน คณะกรรมการหมู่บ้าน สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้มีรู้และประสบการณ์ทางการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น และผู้ปกครองนักเรียน สำหรับเรื่องที่ประชาชนควรมีส่วนร่วมคือ ร่วมสำรวจความต้องการด้านการศึกษา ร่วมเป็นวิทยากร ร่วมประชาสัมพันธ์ และร่วมสรรหาทรัพยากร และวิธีการในการมีส่วนร่วม พบว่าการเป็นกรรมการสถานศึกษา เป็นที่ปรึกษา บริจาคทรัพย์หรือเงินหรือวัสดุอุปกรณ์หรือแรงงาน ประชาสัมพันธ์ให้กับผู้นำชุมชน เชิญชวนร่วมกิจกรรม ส่งเสริมเยาวชนให้เข้ามามีส่วนร่วม จัดตั้งกลุ่ม ชมรม เครื่องข่ายการศึกษา สร้างความเข้มแข็งด้านปัจจัยพื้นฐานให้แก่ชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่เพื่อจูงใจประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษา ในส่วนของปัญหาของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาพบว่าปัญหาอยู่ที่นโยบายหรือระเบียบและแนวทางการศึกษายังไม่ชัดเจน ประชาชนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นและในส่วนความสำคัญของการจัดการศึกษา ปัญหาผู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนยังไม่เห็นความสำคัญของการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และบรรยากาศภายในโรงเรียนไม่เอื้ออำนวยที่จะกระตุ้น ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

โคห์ (Koh, 2001, Abstract) ได้วิจัยเพื่อทดสอบความเหมาะสมของทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยเน้นย้ำ บน 3 มิติ คือ ความเสน่ห์หาของผู้นำ (Leader charisma) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

ไควเวต (Kivett, 2001, Abstract) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับความพยายามพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพขององค์กร และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ฮอกเกตต์ (Hoggatt, 2001, Abstract) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการที่เป็นลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือ สร้างวิสัยทัศน์ ได้รับความผูกพัน และการปรับปรุงด้วยตัวเองเชิงสถาบัน พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์เชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและคนจะได้รับการปรับเปลี่ยนรูปแบบของความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะปรับปรุงองค์การหรือรักษาองค์การไว้

สแฟฟฟอร์ด (Stafford, 2001, Abstract) พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความจงรักภักดี และความผูกพันโดยรวม (Overall commitment)

เล็ทวูด, แจนซีและเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1994, pp. 77 - 98) ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในออนตาริโอประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู

เคนดริค (Kendrick, 2001, Abstract) พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจูงใจให้ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของความผูกพันและการกระทำโดยการรวมเป็นหนึ่งเดียวไปสู่เป้าประสงค์ภายใน

อันสูงส่ง โดยที่ทั้งผู้นำและผู้ตามซึ่งได้ถูกจูงใจและคล้อยใจในระดับนี้ สามารถปฏิบัติได้เหนือกว่าความคาดหวังตามปกติ

ยู (Yu, 2001, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และ ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูชองกง พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร สัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูชองกง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี