บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ผู้บริหารและการบริหาร
3. แนวคิดการบริหารโรงเรียน
4. องค์ประกอบเชิงปัจจัยของภาวะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   5.1 งานวิจัยในประเทศ
   5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้นำและภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ เช่น มีการใช้ความเป็นผู้นำในด้านการทหารการศาสนา การเมือง สังคมและธุรกิจ เป็นต้น

ผู้ค้นคว้าทางพฤติกรรมได้ใช้ความพยายามค้นหาถึงคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ(Abilities) พฤติกรรม (Behaviors) แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ โดยได้ค้นหาวิธีการซึ่งผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ตลอดจนพิจารณาว่า เพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำ ปัจจัยใดเป็นตัวกำหนด วิธีการกระทำของผู้นำ รวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำ การค้นคว้าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542 : 85-89)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) และลักษณะภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Leadership)

1. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็น พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl. 1998 : 2)

2. ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (ทักษิณ ชินวัตร อานันท์ ปันยารชุนและธนินทร์ เจียรวนนท์. 2547 : 40)

3. ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Dubrin. 1993 : 2)

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (บุตรี จารุโรจน์. 2549 : 23)

5. ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 27)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความหมายของผู้นำ (Leader)

ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Leader" นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

1. ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำหรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและความช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (สายฝ้า พลวายุ. 2544 : 26)

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ (สงกรานต์ จิตสุทธิภากร. 2538 : 41)

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่ (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์. 2542 : 35)

4. ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม (กาญจน์ เรืองมนตรี และธีระ รุญเจริญ. 2548 : 65)

5. ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือรับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543 : 31)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

3. ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้านด้วยกันเช่น รอส และเฮนดรี (สุวัฒน์ ประเสริฐสม. 2542 : 181) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน ซึ่งสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจาพันธุกรรมหรือสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าลักษณะของแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความต้องการส่วนตัวติดมาด้วย เมื่อเข้ากลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีจุดประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในถูกกำหนดกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำอย่างมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ขณะนั้นก่อให้เดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์กรนั้นๆ

ฟิลเลอร์ (วิเชียร อามาตย์ทัศน์. 2548 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1958 : 243-257) ให้ทัศนะว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม สถานการณ์กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)

2. ภารกิจของกลุ่ม (Task Structure)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

เนปีเออร์ และ เกอร์เซนเฟลด์ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543 : 32) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ 4 ประการ คือ

1. Leadership - as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

2. Leadership – as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงานการทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership – as Situation ความเป็นผู้นำได้มาจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้นบางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำได้

4. Leadership – as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกลุ่มเป็นไปในลักษณะใด

5. Humanistic Theory เชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละบุคคลมีความนึกคิดและต้องการอะไรหากผู้ที่เข้าใจและสนองตอบความต้องการเหล่านั้น จะสามารถกลายเป็นผู้นำในกลุ่มได้อย่างแท้จริง

6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้น ย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำร้องขอแล้วผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากันถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้วผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่นๆ ในกลุ่มด้วยผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การสู้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม ซึ่งผลที่ค้นพบตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ได้รับความกระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

การศึกษาภาวะผู้นำได้มีนักวิจัยและนักปฏิบัติการได้พัฒนาทัศนะการเป็นผู้นำที่หลากหลายทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้อย่างสากลในแต่ละสถานการณ์และในองค์การ

4. คุณลักษณะของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างที่เหมือนกันและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะยางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality Traits of Effective Leaders) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังนี้

1.1 เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ

1.2 เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

1.4 ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

1.5 ผู้นำยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 77-75) กล่าวว่า ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ชี้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้ แม้จะอยู่ในภาวะกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากคำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกิริยาที่ดีและการแสดงท่าทางเหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง สามิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนายซึ่งความจริงแล้ว ความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ คือ

1.3.1 ลักษณะทางกายภาพ คือ กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า

1.3.2 ภูมิหลังทางสังคม คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน

1.3.3 สติปัญญาและความสามารถ การตัดสินใจ วิจารณญาณ ความรู้ ทักษะการพูด

1.3.4 บุคลิกภาพ คือ กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน คือ มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การมุ่งมั่นในการทำงาน

1.3.6 ลักษณะด้านสังคม คือ ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ การร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบ ความสามารถด้านสังคม ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในสังคม รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกอย่างเด่นชัดในสังคม และมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยกันเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้การแก้ไขสถานการณ์ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะลดความตรึงเครียด ความน่าเบื่อหน่ายและความไม่ถูกกันตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนดูอบอุ่นและมีความเอื้ออารี (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมจะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผล ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสมานจิตใจกัน หรือความมีไมตรีกับสมาชิกของกลุ่ม 2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ 3) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตรึงเครียด ความผิดหวังหรือคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตรึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถที่จะใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และความสามารถนากรแก้ไขปัญหา

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ต้องการอย่างไรเพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและกำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณลักษณะนี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทนและมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุณตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหาและใช้กลยุทธิใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุมานะบากบั่น ไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่ายๆ

5. แรงจูงใจภาวะผู้นำ (Leadership Motives)

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2545 : 70-75) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความจำเป็นความต้องการ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือสภาพภายในของบุคคล ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านกรยอมรับ การยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงานมีดังนี้

1. แรงจูงใจด้านอำนาจ (The Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่

จะควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงจะมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ 1) มีการแสดงออกด้วยความเข้มแข็ง และใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาอำนาจ 2) มีการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมของบุคคลอื่น 3) มีความเอาใจใส่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ หรือความอยู่รอดของสมาชิกกลุ่ม แรงจูงใจด้านอำนาจ เป็นสิ่งสำคัญเพราะถ้าปราศจากอำนาจจะกลายเป็นการยากที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้ถืออำนาจจะใช้อำนาจเพื่อแสวงหาอำนาจใน 2 ทาง ดังนี้

1.1 แรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (Personalized Power Motive) เป็นการแสวงการหาอำนาจที่ตนเองสนใจให้มากยิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างสัญลักษณ์ สถานภาพ ความหรูหราและการเงิน ผู้นำบางคนจะพยายามสร้างอำนาจ แข่งขันด้านอำนาจ หรือบางคนพอใจที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น

1.2 แรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized Power Motive) เป็นความต้องการอำนาจด้นการยอมรับและยกย่องภายในจากองค์การและจากบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ ตลอดจนเป็นการที่ผู้นำใช้อำนาจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมจะตรงกันข้ามกับแรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว เพราะแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมผู้นำมีแนวโน้มที่จะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์มากกว่า ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์การ และมีการถ่ายโอนอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการมอบหมายอำนาจ และมีการยอมรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

2. แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ (Drive and Achievement Motivation) แรงกระตุ้น หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม ในการค้นหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้องการขึ้นมาก่อน แล้วเกิดแรงจูงใจและรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามลำดับ แรงกระตุ้นจะมีแรงกดดันให้เกิดพฤติกรรมมากว่าแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงกระตุ้นให้กระทำหรือดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นพลังกระตุ้นที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อ 1) ใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาความสำเร็จและมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลว 2) กล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงโดยใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ 3) ยอมรับการป้อนกลับในผลของการปฏิบัติงานและนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุง 4) นำเสนอความแปลกใหม่นวัตกรรมหรือแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 5) การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT PHRANAKHONSRIAYUTTHAYA UNIVERSITY

3. ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (Strong Work Ethic) จริยธรรมเป็นความเชื่อถือหรือวินัยของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีและเลว หรือสิ่งที่ถูกหรือผิด ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเคร่งครัด บุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดีเพราะว่าเขาเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก

4. ความมุ่งมั่น (Tenacity) เป็นความตั้งใจจริงที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปให้ได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมายเพียงใดก็ไม่ท้อถอยและไม่คิดที่จะเลิกหรือยอมแพ้ง่าย ๆ ผู้นำจะต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ได้ ความมุ่งมั่นจึงเป็นสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้นำขององค์การเพราะว่าองค์การจะต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

6. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและภาวะผู้นำ (Cognitive Factors and Leadership)

บุตรี จารุโรจน์ (2549 : 63-65) กล่าวว่า ความเข้าใจ (Cognition) หมายถึงกระบวนการด้านสติปัญญาในการรวบรวมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความสามารถทางด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้นำจำเป็นจะต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด เพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่จำเป็น การแก้ปัญหาและทักษะด้านการใช้สติปัญญาด้านความรู้ความเข้าใจจะเกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

1. ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ เป็นทฤษฎีที่สนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เกิดความสามารถด้านสติปัญญาและความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีความเข้าใจ มีสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือ1) ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถสูงกว่า มีแผนงาน มีการตัดสินใจและมีกลยุทธ์ที่ดีกว่าผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำกว่า 2) ผู้นำกลุ่มจะสื่อสารแผนการ มีการตัดสินใจและมีกลยุทธ์การปฏิบัติงานเริ่มแรกในรูปของพฤติกรรมแบบบงการ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจจะขึ้นอยู่กับสมมติฐานซึ่งมุ่งที่ความสามารถด้านสติปัญญา ดังนี้ (ปริญญา ตันสกุล. 2543 : 77-78)

1.1 ถ้าผู้นำเน้นประสบการณ์จะทำให้ความสารถและสติปัญญาของเขาหันเหไปจากงานที่มีอยู่ ซึ่งเป็นผลให้การวัดระดับสติปัญญาและความสามารถของผู้นำจะไม่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.2 ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำแบบบงการ จะสัมพันธ์กันอย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำที่ไม่ใช่แบบบงการ

1.3 ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำจะสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถด้านสติปัญญาด้วย

2. ความรู้ด้านธุรกิจ ความสามารถด้านสติปัญญาจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการมีความรู้ด้านธุรกิจ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีเทคนิคหรือความสามารถในบางสาขาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการชักนำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นการยากสำหรับผู้นำที่จะสร้างความพร้อมเพรียงให้กับสมาชิกกลุ่ม ถ้าผู้นำไม่รู้ว่าจะทำอะไรและเมื่อกลุ่มไม่นับถือเทคนิคหรือทักษะของผู้นำการใช้ความเชี่ยวชาญ เป็นวิธีการซึ่งใช้ของเขตความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะอุทิศเวลาของเขาทั้งหมดเพื่อการปรับปรุงความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการศึกษางานวิจัยและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาวิเคราะห์องค์การของตนเองและองค์การที่เกี่ยวข้อง (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 81-83)

3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดริเริ่ม ทัศนะและจินตนาการในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านจินตนาการ ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำบางคนอาจมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าอีกคนหนึ่ง ผู้นำจะต้องค้นหาจินตนาการ หาแนวทางแก้ปัญหาขององค์การอย่างเป็นมาตรฐานและสร้างสรรค์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 55-60)

4. ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ (Insight into People and Situations) เป็นความสามารถในการหยั่งลึกถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ความสามารถในการหยั่งลึกจะสัมพันธ์กับลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากมีส่วนประกอบที่เกิดจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นเอง 2) การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จะเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำการบริหารด้วยผู้บริหารที่มีความสามารถหยั่งลึก จะสามารถเลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานที่สำคัญได้อย่างฉลาดตลอดจนสามารถฝึกอบรมและพัฒนาสมาชิกทีมได้ดีด้วย ผู้บริหารจะสามารถสั่งงานโดยพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกทีม 3) ผู้นำสามารถเผชิญปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ เช่น สถานการณ์วิกฤติ สมาชิกกลุ่มจะต้องการภาวะผู้นำแบบบงการและภาวะผู้นำที่มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การตัดสินใจที่ดี 4) ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพแวดล้อม โดยสามารถคาดคะเนทิศทางของสภาพแวดล้อมและปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและใช้ข้อมูลแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและอย่างเหมาะสม (สายฝ้า พลวายุ. 2544 : 61)

5. การมองการณ์ไกล (Farsightedness) เป็นความสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและกำหนดนโยบายได้ในระยะยาว และในขณะเดียวกัน ผู้นำควรมีการพัฒนาแบบหมุนเวียนด้วยแผนระยะปานกลางและในระยะสั้นด้วย เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล (สงกรานต์ จิตสุทธิภากร. 2538 : 77)

6. การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นการมุ่งสู่การเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสบการณ์และพัฒนาระดับสติปัญญาที่ดีการพัฒนาระดับสติปัญญานี้จะรวมถึงการมีจินตนาการ มีวัฒนธรรมที่ดี มีความคิดริเริ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ความมีใจกว้าง การมีระดับสติปัญญาและความสามารถเปิดรับต่อนวัตกรรมใหม่ (สมาน เกตุทัต. 2542 : 61)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 93) กล่าวว่า วิธีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นหลัก ซึ่งแนวความคิดจากสมมติฐานที่ว่าบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะ (Trait) และทักษะ (Skill) ที่เหมาะสมจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิผล การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่ทำให้ผู้นำในองค์การมีประสิทธิผลในการบริหารและสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพจะมีมากว่าการกล่าวถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ

1. ธรรมชาติของคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ (Nature of Trait and Skills)

คำว่า Trait หรือ คุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะปรุงแต่งต่างๆ เฉพาะรายบุคคลซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motives) และค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวรที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละ

สถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional Stability) ระดับความมีพลัง (Energy Level) และความสามารถทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เป็นต้น

ส่วนคำว่า Need หรือความต้องการ และ Motive หรือแรงขับ คือ ความปรารถนาที่เฉพาะเจาะจงต่อสิ่งเร้า (Stimuli) หรือประสบการณ์ (Experiences) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งซึ่งนักจิตวิทยาจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ประเภทแรกเป็นความต้องการทางกาย (PhysiologicalNeeds) เป็นต้น ประเภทที่สอง เป็นความต้องการที่เป็นแรงขับทางสังคม (Social Motives) เช่นความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem) ความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Affiliation) ความต้องการด้านอำนาจ (Power) และความต้องการอิสระ (Independence) เป็นต้น ความต้องการและแรงขับเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะมีอิทธิพลต่อบุคคลให้เกิดความสนใจมุ่งมั่นต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวกำกับหรือนำพฤติกรรม เป็นตัวสร้างความมีพลังและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวรต่อไป

ส่วนค่านิยม (Values) เจตคติภายในบุคคลที่ตัดสินใจว่าอะไรผิดอะไรถูก มีจริยธรรมหรือขาดจริยธรรม ถูกศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม ซึ่งได้แก่ตัวอย่างในเรื่องความเป็นธรรม (Fairness)ความยุติธรรม (Justice) ความซื่อสัตย์ (Honest) เสรีภาพ (Freedom) ความเสมอภาค (Equality)ความมีมนุษยธรรม (Humanitarianism) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรักชาติ (Patriotism)ความก้าวหน้า (Progress) ความรู้สึกสมบูรณ์ในตนเอง (Self-fulfillment) ความเป็นเลิศ(Excellence) ความเป็นนักปฏิบัติ (Pragmatism) ความมีสัมมาคารวะ (Courtesy) ความสุภาพอ่อนน้อม (Politeness) ความร่วมมือ (Cooperation) และการแข่งขัน (Competition) เป็นต้นค่านิยมมีความสำคัญมาก เราะมีอิทธิพลต่อบุคคลในแง่การตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีกว่า (Preferences) การรับรู้เข้าใจปัญหา (Perception of Problems) และการรู้จักเลือกพฤติกรรม (Choice of Behavior) ,

ปัจจุบันมีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนขึ้นว่า คุณลักษณะ (Traits) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้และเป็นความสามารถที่ถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม เพื่อใช้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือประสบการณ์เฉพาะนั้นๆ คุณลักษณะบางอย่าง เช่น เรื่องค่านิยมและความต้องการต่าง ๆ ทางสังคมเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้มากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ภาวะทางอารมณ์และจิตใจและความต้องการทางกาย

สำหรับคำว่า Skill หรือทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดความมีประสิทธิผล ทักษะก็เหมือนกับคุณลักษณะที่สามารเรียนรู้ได้ สามารถทางพันธุกรรม

ได้เช่นเดียวกันคำว่า ทักษะ สามารถให้นิยามที่เป็นนามธรรมได้ในระดับต่างกัน ได้แก่ ระดับที่กว้าง ๆ ทั่วไปเช่น ทักษะด้านสติปัญญา (Intelligence) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ส่วนที่ยามในแง่มุมที่แคบและมีความสำคัญเฉพาะทาง เช่น ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม (Persuasive Ability) เป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีการจัดประเภทของทักษะที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในทางบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับวัตถุสิ่งของ ทักษะด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องคน และทักษะด้านมโนทัศน์เกี่ยวกับเรื่องความคิด มีนักวิชาการบางคนได้เพิ่มทักษะที่สี่เรียกว่า ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skill) โดยให้นิยามว่า เป็นความสามารถในการปฏิบัติตามหน้าที่ด้านการบริหารได้แก่ พฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดองค์การ การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ และการนำการประชุม เป็นต้น ทักษะด้านการบริหารจึงเป็นทักษะผสมระหว่าง ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านมโนทัศน์มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการบริหาร

แมคเคล็ลแลนด์ และคณะ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 93-94 ; อ้างอิงมาจาก McClelland and others. J.d.) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการบริหารอย่างกว้างขวาง พบว่า ความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารประเภทที่มิใช่ด้านงานเทคนิคที่ขึ้นสู่ตำแหน่งสูงคาดว่ามีความต้องการด้านอำนาจ แต่ความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารระดับล่างคาดว่ามีความต้องการด้านความสำเร็จ ในกรณีของผู้บริหารด้านงานเทคนิคนั้น ความเจริญก้าวหน้าด้านอาชีพ คาดว่าไม่มีความต้องการทั้งด้านอำนาจและด้านความสำเร็จ แต่อาจขึ้นอยู่กับทักษะด้านเทคนิคและความคล่องแคล่วในการพูดมากกว่าเรื่องแรงจูงใจ

ไมเนอร์ (สมยศ นาวีการ. 2544 : 400-425 ; อ้างอิงมาจาก Miner. 1963) ได้เสนอแรงจูงใจด้านบทบาทการบริหาร ซึ่งอธิบายถึงประเภทของคุณลักษณะด้านแรงจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารขององค์การ ที่มีสายงานบังคับบัญชาแบบราชการขนาดใหญ่ ผลปรากฏว่า ในองค์การที่มีการบริหารราชากรขนาดใหญ่จะมีค่าสหสัมพันธ์ของคะแนนรวมระหว่างแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่าประเภทย่อยของแรงจูงใจการบริหารที่ให้ผลไปในทางเดียวกัน ได้แก่ ความปรารถนาที่จะใช้อำนาจ ความปรารถนาแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน มีเจตคติเชิงบวกต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ ส่วนแรงจูงใจการบริหารอีก 3 ประเภทย่อยที่พบว่าไม่ค่อยมีประโยชน์

มากนักต่อการสนับสนุนให้เติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้แก่ ความปรารถนาที่จะก้าวโดดเด่นออกมาจากกลุ่มความปรารถนาในการปฏิบัติงานไปตามหน้าที่การบริหารและความปรารถนาในการแสดงออกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

จากการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่ามีลักษณะหลากหลาย ซึ่งทำให้นักวิชาการไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างแน่ชัดว่า ภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด และจากการศึกษาพบภาวะผู้นำอีก 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader)และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leader) ซึ่งเป็นการขยายทฤษฎีคุณลักษณะให้กว้างขวางออกไป และเป็นการทำให้เกิดวิธีใหม่ ๆ ที่สำคัญในการทำความเข้าใจกับภาวะผู้นำด้วย

คำว่า ความสามารถพิเศษ (Charisma) หมายถึง พรสรรค์ เช่น ความสามารถในการทำงานได้อย่างมหัศจรรย์ หรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง นักจิตวิทยาชื่อ แมกซ์ เวบเบอร์ (อุทัย หิรัญโต. 2526 : 78-81 ; อ้างอิงมาจาก Max Weber. 1947) ได้อธิบายรูปแบบของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษว่าจะเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจได้อย่างมีคุณภาพ

ความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นปัจจัยของผู้นำในการจูงใจผู้อื่น หรือก่อให้เกิดความเชื่อถือ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ คือ การมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์หรือการมีปฏิกิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ยิ่งไปกว่านั้นบุคคลที่จะได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำ จะต้องมีลักษณะความสามารถพิเศษที่จะเป็นผู้นำด้วย John Gardner เชื่อว่าความสามารถพิเศษจะใช้เพื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำ ซึ่งผู้นำเช่นนี้จะมีพรสรรค์ที่พิเศษในการสร้างแรงบันดาลใจ และใช้การติดต่อสื่อสารที่มีเหตุผล ในขณะเดียวกันการตอบสนองต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ก็มีลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเกรงขาม (Awe) ความน่านับถือ (Reverence) การทำให้เกิดความจงรักภักดี (Devotion) หรือการเป็นที่พึ่งพาซึ่งกันและกันด้านอารมณ์ (Emotional Dependence)

2. ผลกระทบจากความสามารถพิเศษ (The Effects of Charisma) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เป็นผู้นำที่สามารถดึงดูดใจให้คนอื่นต้องยอมทำตาม เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม Robert House

ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เขาได้ให้คำจำกัดความคำว่า ความสามารถพิเศษ ว่า มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าผลกระทบ (Effects) คือ เป็นบุคคลซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แน่นอนในระดับสูงซึ่งเป็นผลจากความสามารถพิเศษ

1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ เฮาส์ (House)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ เฮาส์ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 215-231 ; อ้างอิงมาจาก House. 1977) ทฤษฎีนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญ โยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในผู้นำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการกระทำของผู้นำ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม หรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุภารกิจ

1.2.2 เจน เอ. ฮอลเพิร์ท (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 93-94 ; อ้างอิงมาจาก Halpert. 1975) ได้วิเคราะห์ปัจจัยความสามารถพิเศษของผู้นำดังกล่าวข้างต้น ทั้ง 9 ประการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มอำนาจจากความเชี่ยวชาญ 2) กลุ่มอำนาจจากการอ้างอิง 3) การมีส่วนร่วมในงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งทำให้บุคคลยอมรับ เนื่องจากบุคคลนั้นมีความสามารถด้านทักษะเฉพาะอย่าง มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผล 3 ประการ คือ 1) ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ 2) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ในผู้นำ 3) ทำให้สมาชอกกลุ่มเกิดการเอาอย่างผู้นำ

2. อำนาจจากการมีอิทธิพล (การอ้างอิง) (Referent Power) เป็นอำนาจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ซึ่งเกิดจากคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสามารถสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ความพึงพอใจและความปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสร้างให้เกิดผล 3 ประการ คือ1) ความไว้วางใจ 2) การยอมรับ 3) ความเชื่อฟัง

3. การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) เป็นระดับบุคคลรับรู้เกี่ยวกับงานโดยมีส่วนร่วมในงานด้วยความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญในการทำงานตลอดจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งมีผล 3 ประการ คือ 1) สนับสนุนการมีอารมณ์ร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง 3) เกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ

จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับความพอใจในการทำงาน พบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถพิเศษสูงมีแนวโน้มจะมีความพอใจในงานสูงและพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสามารถเพิ่มพูนความผูกพันธุให้กับพนักงานในองค์การ

จากทฤษฎีของ เฮาส์ (House) แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของกลุ่ม การกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องยากและซับซ้อน มีการท้าทายให้เกิดความคิริเริ่ม ต้องสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดความพยายามและอุตสาหะ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการทำงานที่มีการแข่งขัน มีการติดต่องาน การสร้างความก้าวหน้า การกระตุ้นจูงใจให้เกิดการร่วมมือในงาน สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นในองค์การ เฮาส์ (House) ได้ขยายความทฤษฎีผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของเขาว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีความแตกต่างกัน ดังนี้ 1) ผู้นำบางคนจะใช้การจูงใจด้านอารมณ์ในขณะที่ผู้นำบางคนอาจใช้แรงจูงใจด้านเหตุผล 2) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคและต้องใช้ทักษะในการชักจูงอย่างมาก ยิ่งกว่านั้นการตอบสนองของคนที่มีต่อผู้นำที่มีความสามารถพิเศษก็จะไม่เปลี่ยนไปในลักษณะเดียวกันด้วย

1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ คอนเกอร์ คานัวโก

คอนเกอร์ คานัวโก (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 215-231 ; อ้างอิงมาจาก Conger and Kanungo, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า ความสามารถพิเศษ คือ ปรากฏการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถในการใช้วิสัยทัศน์ เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2. มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเสียสละส่วนตัวกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ทำงานที่ยืดหยุ่นได้ และมีการกระทำการบางอย่างแบบที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบเพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้อมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์ สภาวการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง และใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย รู้จักใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับโอกาส

5. บอกความจริงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิกฤติที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

6. ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณา โดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

7. รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักใช้ความสามารถพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้อำนาจอย่างเหมะสมในการทำให้งานประสบความสำเร็จให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งการใช้อำนาจนั้นต้องให้สอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

1.3 ชนิดของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

ความสามารถพิเศษ เป็นคำที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคลได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความหมายและมิติที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ชนิด คือ

1. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านสังคม เป็นผู้นำซึ่งผูกพันกับการใช้อำนาจเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการดำเนินงานด้วยการใช้สติปัญญาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกของกลุ่มผู้ตามจะได้รับเสรีภาพ ได้รับการมอบอำนาจและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

2. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมุ่งตนเอง เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหรือการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา RAJABHATPHRANAKHAM UNIVERSITY

ควบคุมเพียงเล็กน้อย ผู้นำประเภทนี้จะวางเป้าหมายของแต่ละบุคคล มีการสนับสนุนสมาชิกของกลุ่มเพียงเพื่อเป็นการให้ความสะดวกต่อการบรรลุเป้าหมายของตนเอง ผู้ตามมักจะเป็นบุคคลที่ต้องเชื่อฟัง อมทำตามและต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำ

3. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านการควบคุมสำนักงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทรัพย์สินต่าง ๆ ของสำนักงานที่ตนเป็นเจ้าของมากกว่าบุคคลที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารสำนักงานทั้งหลายของบริษัท เพราะผู้นำให้ความสำคัญกับสำนักงานของเขาเป็นอย่างดี และเขาจะรู้สึกว่าสูญเสียอย่างมากทันทีที่เขาต้องออกจากตำแหน่ง

4. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้นำที่ได้รับความนิยมนับถืออย่างสูงมาก โดยทำให้ผู้อื่นเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจ ผู้นำจะพยายามสร้างอิทธิพลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในความสามารถของเขา ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสูงหรือต่ำเพราะว่าเป็นคุณลักษณะ ลักษณะและพฤติกรรมของเขา

5. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านพรสวรรค์ เป็นผู้นำที่ถือว่ามีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำ เป็นนำที่มีพลังที่จะนำพาคนให้ผ่านวิกฤติได้

1.4 ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีดังต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 66-67)

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้นำประเภทนี้จะเสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์การให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์หรือการคาดคะเน มีการบรรยายถึงรูปแบบของความคิดในอนาคตขององค์การ หรือหน่วยงานในองค์การทั้งหมด

2. เป็นผู้นำที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร เพื่อจูงใจบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้นำจะสามารถใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ มีการใช้คำอุปมาอุปมัยและเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน

3. เป็นผู้นำที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความเชื่อว่าความมั่นคงของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ก็คือจะต้องเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญ

4. เป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยให้สมาชิกกลุ่มให้รู้สึกว่าตนเป็นผู้ที่มี

ความสามารถก็คือ การทำให้พวกเขาสามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยการทำโครงการที่ง่าย ๆ ก่อนแล้วผู้นำก็จะใช้วิธีกล่าวชมเชยแล้วมอบหมายงานที่ยากขึ้นไปอีกเป็นลำดับ

5. เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล ผู้นำจะมีพลังและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา

6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น สามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้ที่เข้าใจง่าย ร่าเริง มีลักษณะเอื้ออารีและมีการติดต่อสม่ำเสมอกับสมาชิกของกลุ่ม

7. เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง โอกาสที่ยิ่งใหญ่ของคนที่มีความสามารถพิเศษ คือ การทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษ เพราะจะช่วยให้เขาเกิดความกล้า

8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ในลักษณะที่โดดเด่น ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม ผู้นำจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษมักจะไม่เลียนแบบผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาดและมีการเลือกใช้รูปแบบเสื้อผ้าที่เป็นเอกลักษณ์

9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้คนอื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไร มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก

10. เป็นผู้ที่มีความพยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด ผู้นำจะพยายามให้มีความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยมีภารกิจ ดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวีการ. 2544 : 370)

1. เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2. ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3. เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดทั้งการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวตน เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำ และมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม มีผู้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหลายท่าน คือ

1.5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์น (Burn)

ทฤษฎีนี้อธิบายภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเปรียบเสมือนกระบวนการทั้งที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ยกย่องซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น มีการแสดงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจูงใจให้เกิดความคิดเห็นตลอดจนค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความเป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และให้ความสำคัญกับมนุษย์ มิใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ เช่น ความดี ความเลว ความริษยา ความโลภหรือความเกลียด (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 139-137)

1.5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของแบส (Bass)

แบส (Bass. 1985 : 158) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดีและให้ความนับถือในตัวผู้นำนั้น ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนี้ 1) ทำให้พวกเขามองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน 2) ชี้นำให้เกิดความสนใจในประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากองค์การหรือจากทีม 3) ทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีดังนี้

1. วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1.1 เพิ่มการรับรู้ของพนักงาน

1.2 การช่วยเหลือพนักงานให้เกิดความสนใจให้นอกเหนือจากผลประโยชน์ของตัวเอง

1.3 การช่วยเหลือพนักงานแสวงหาการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตัวเอง

1.4 การช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

1.5 การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน

1.6 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่

1.7 การยอมรับทัศนะที่กว้างไกลในระยะยาว

2. คุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ

2.2 มีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ

2.3 ผู้นำจะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา

2.4 ผู้นำจะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล

3. ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษต่อผลการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behavior)

2.1 ความหมายของพฤติกรรม ได้มีผู้ให้ความหมายของพฤติกรรมไว้มากมายหลายท่าน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2526 : 21) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรมหมายถึง กริยาที่แสดงออกมา ไม่ว่าคนอื่นจะเห็นหรือไม่ก็ตาม

สุเมธ เดียวอิศเรศ (2529 : 1) กล่าวถึง พฤติกรรมว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นก็ต่อมีสิ่งเร้า กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมออกมาเนื่องจากเกิดแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 19) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์ (2532 : 3-5) กล่าวถึง พฤติกรรม ว่า พฤติกรรมหมายถึง ปฏิกิริยาของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมหรือการกระทำของอินทรีย์ทั้งที่ทำโดยรู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัว

สรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ที่ได้กระทำไปโดย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

รู้ตัวและไม่รู้ตัว และการกระทำนั้นอาจจะมีทั้งการกระทำที่ดีและไม่ดี ในลักษณะที่ผู้อื่นสามารถสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ได้ก็ตาม

2.2 ความหมายของพฤติกรรมของผู้นำ

จากความหมายของผู้นำและความหมายของพฤติกรรมของผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของพฤติกรรมของผู้นำไว้ ดังนี้

สตอกดิลล์ (สุเมธ เดียวอิศเรศ. 2527 : 54 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1959 : 10-11) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของผู้นำต่อบุคคลอื่น คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ พฤติกรรมนั้นเป็นพฤติกรรมที่จำเพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องผูกพันกับการบังคับบัญชาและการประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม การกระทำนี้อาจรวมไปถึงโครงสร้างสัมพันธ์ของงาน การยกย่องชมเชย การวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของกลุ่ม การแสดงความเห็นอกเห็นใจในเรื่องสวัสดิภาพและความรู้สึกของเพื่อร่วมงาน

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 236) ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำว่า พฤติกรรมผู้นำ เป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการบังคับบัญชาการประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม

นิกร สุขใจ (2549 : 12) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 204) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสมที่ผู้นำควรประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

ประถม แสงสว่าง (2538 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะ กล่าวคือลักษณะหนึ่งเป็นการบอกให้ผู้ทำตามและอีกลักษณะหนึ่งเป็นการแบ่งความรับผิดชอบร่วมกันโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมีส่วนร่วมคิดเห็นในการวางแผนและการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำพฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พฤติกรรมนั้นเป็นพฤติกรรมที่จำเพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องผูกพันกับการบังคับบัญชาและการประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม การกระทำนี้อาจรวมไปถึงโครงสร้างสัมพันธ์ของงานด้วย

2.3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ความสำเร็จของการเป็นผู้นำนอกเหนือจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่เหมาะสมแล้วยังขึ้นอยู่กับทักษะและทัศนคติด้วย ผู้นำที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ได้ดี และนำสมาชิกในทีมให้สามารถนำตนเองได้ และยังเป็นการยกระดับการป้อนกลับที่จะช่วยปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. 2545 : 95-97)

ในระหว่างปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จนั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) การศึกษาที่มหาวิทยามิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งเรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managiral Grid) หรือปัจจุบันเรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) โดยทั้ง 3 แนวคิดมีความคล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) ในปี 1945 มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐอเมริกา โดยการริเริ่มของแครอล ชาเทิล (Carral L.Shartle) ต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิล และคูนส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaiare หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุงหลายครั้งโดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวเนอร์ (Winer) สตอกดิลล์ (Stogdill) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับ มิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาแบบนี้นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.1 ผู้นำที่คำนึงถึงคนอื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็นมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.2 ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย โดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและเสร็จทันตากำหนดเวลาที่ต้องการด้วย โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ

2. การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยามิชิแกน (University of Michigan Research Studies) โดยการนำของเรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผลของการวิจัยได้จำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต กับแบบมุ่งงาน ดังนี้

2.1 พฤติกรรมมุ่งความสำคัญที่งาน (Task- oriented Behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาทำการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ

2.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship –oriented Behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน โยการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะเข้าถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
DHANBURI RAJABHAT UNIVERSITY

งาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ภายใต้การนำของ โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง คือ การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะมุ่งรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนมีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอความคิดดีที่สุดในการตัดสินใจ มักจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด (สมยศ นาวีการ. 2544 : 400-425)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ปรากฏทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนสามารถที่จะประสานให้ผู้ร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทางพฤติกรรมที่แสดงออกด้านความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ การประสานงานและการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้ผู้อื่น

3. บุคลิกภาพของผู้นำ (Leadership Personality)

3.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

บุคลิกภาพ หมายถึง สภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล โดยหมายรวมถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์. 2542 : 77)

บุคลิกภาพ เป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขา (ธงชัย สันติวงษ์ และกวี วงศ์พุฒ. 2530 : 44)

บุคลิกภาพของแต่ละคนจะเห็นได้ชัดเจนจากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออก รวมทั้งทัศนะคติและความสนใจต่าง ๆ กิริยาท่าทาง ตลอดจนปรัชญาชีวิตที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บุคคลนั้นนับถือ บุคลิกภาพครอบคลุมสภาวะทุกอย่าง ซึ่งประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคล นับตั้งแต่สภาวะทางกาย อารมณ์ ทักษะ ความสนใจ ความคิดหวัง ความ รู้สึก ลักษณะท่าทาง นิสัยความสามารถทางปัญญา ตลอดจนความสำเร็จที่บุคคลนั้นได้รับ รวมทั้งการปรับตัวของแต่ละบุคคลในการเผชิญปัญหาหรือความคับข้องใจ ที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ของชีวิต

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่า คำจำกัดความของบุคลิกภาพนั้น มีผู้ให้ความเห็นในหลายทัศนะ และมีองค์ประกอบอย่างกว้างขวาง ซึ่งสรุปโดยรวมได้ว่า บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะโดยรวมอันเป็นของจำเพาะของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายในและภายนอก ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 22) กล่าวถึง บุคลิกภาพที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

บุคลิกภาพ เป็นลักษณะเด่นซึ่งบางคนมีมาแต่กำเนิด จะศึกษาเล่าเรียนไม่ได้หรือสอนกันไม่ได้ดัง เช่น มหาบุรุษของโลก เช่น นโปเลียน อับราฮัม ลินคอร์น พระเจ้าอโศกมหาราช เป็นต้น ท่านเหล่านี้ มีบุคลิกภาพเด่นเป็นพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา และนานนับร้อย ๆ ปีจึงจะพบสักคนหนึ่งแต่การเป็นผู้นำในลักษณะการบริหารนั้นอาจจะศึกษาหรือฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้ โดยอาศัยผู้ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับอัตชีวประวัติของบุคคลชั้นนำของโลกได้รวบรวมเป็นหลักวิชาขึ้น สรุปบุคลิกภาพหรือบุคลิกลักษณะผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟังและให้ความเคารพนับถือด้วย

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจที่จะทำกิจการใดๆ ไป ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้นๆ

4. เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะตีความภาษาเป็นตัวเลข และจาก

ตัวเลขเป็นถ้อยคำได้ทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่าง ๆได้ และสามารถแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยาก เพราะจำต้องมีความสามารถทางภาษา ทักษะและความรู้ทางวิชาการประกอบด้วย

5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้น ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการและการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป

6. มีเชื่อเสียงเกียรติคุณดี ข้อนี้เกี่ยวกับชื่อเสียง วงศ์ตระกูล ชาติกำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียงดี มีเกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยดี

9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา

10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไปขององค์การ หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ

11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติได้ทันท่วงที

12. มีความสามารถคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดล่วงหน้าและหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

3.2 เทคนิคการก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดี

ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ (2542 : 81-83) กล่าวถึงเทคนิคการก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. การรู้จักหน้าที่ของตน คือ ผู้นำในหน่วยงาน ควรจะมีความรู้ความสามารถในขอบเขตของงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และนอกจากจะรู้งานในหน้าที่ในหน่วยงานของตนแล้วยังต้องมีความรู้ในหน่วยงานของหน่วยงานรอง ๆ ลงไปด้วย

2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยความยุติธรรมและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ควรจะมอบให้ พร้อมกับแนะนำวิธีการปฏิบัติงานด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. ออกคำสั่งและตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สำเร็จผลสมดังความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4. มีการตัดสินใจไม่ผิดพลาดและถูกกาลเทศะ ผู้นำที่ดีควรจะมีการตัดสินใจที่ดีการตัดสินใจที่ดีนั้นย่อมขึ้นยอยู่กับความรู้ในหน้าที่การงาน รวมทั้งการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบและให้ทันแก่เวลาด้วย

5. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำตนเป็นผู้นำที่ดีหมายถึงการเป็นผู้ตรงต่อเวลา มีความอดทนและเป็นผู้เสียสละ

6. ปลูกฝังความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มทำงานใหม่ ๆ และให้ปฏิบัติงานที่มีระดับสูงขึ้นไปโดยการตรวจสอบความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

7. เป็นผู้ประสานงานของแต่ละหน่วยในองค์การนั้นๆ โดยมีการพบปะสนทนากับผู้ร่วมงานและหลีกเลี่ยงการชอบพอกับบุคคลหนึ่งในเฉพาะ ให้ความปลอดภัยและความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่เอาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตนเสียผู้เดียว

9. ดูแลสวัสดิภาพของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คือ ให้ความสนิทสนมและมีความห่วงใยในยามที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อน

10. สำรวจและฝึกฝนตนเองให้ดีขึ้น ควรหาเวลาสำรวจผลงานที่ตนได้ปฏิบัติไปและแก้ไขปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นและมีการรับฟังคำติชมจากผู้อื่นด้วย

4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้นำ

ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องด้วย (What Leader Involves) ลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 36-38)

1. อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

2. ความตั้งใจ (Intention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ผู้นำจะมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) ผู้นำจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่ ในฐานะที่กระทำอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้นำจะต้องจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขและปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นตลอดเวลา

5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

6. มีการจูงใจผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Causal Chain of Effects by Leader) ในการปฏิบัติงานของผู้นำ มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2547 : 175-177)

1. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ลักษณะที่สำคัญของผู้นำประการหนึ่ง คือ มีความคิดริเริ่มที่เหมาะสมว่าเป้าหมายขององค์การควรมีลักษณะอย่างไรในอนาคต กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกมาอย่างชัดเจนและเหมาะสมนั่นเอง

2. เพิ่มพูนความผูกพันให้กับผู้ตาม ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้ตามทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมที่จะปฏิบัติภารกิจและมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ

3. เพิ่มความพยายามของผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการส่งเสริมให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลดี ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

4. เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต ผู้นำต้องมีความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ อยู่ตลอดเวลา และสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงานในผลผลิตจากทรัพยากรที่มีอยู่

5. เพิ่มยอดขายและกำไร ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเพิ่มยอดขายและผลกำไรขององค์การ

5. คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

5.1 คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อีกทั้งผู้นำต้องรับผิดชอบต่องานของงานร่วมงาน ในการปฏิบัติงานผู้นำจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำจูงใจเพื่อนร่วมงานได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับ

คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร ได้มีผู้ศึกษาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้หลายท่าน ดังนี้

อรุณ รักษ์ธรรม (2530 : 9 –10) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรมี 4 ประการ คือ

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย ท่วงทีกริยาท่าทางและวาจา การเป็นผู้มีภูมิฐานนั้น หมายถึง มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจยำเกรงและมีความเชื่อถือศรัทธา

2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีความสัมพันธ์ และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำราและการเรียนด้วยตนเอง จากประสบการณ์และจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวุฒิ ย่อมขาดความเชื่อถือในด้านความรู้ความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด

3. ภูมิธรรม ผู้บังคับบัญชาแม้จะมีภูมิฐานและภูมิวุฒิที่ดีเลิศเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย มีจิตใจที่ไร้ศีลธรรม จรรยาและวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการก็จะไม่มีประโยชน์อันใด เพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุจริต เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนเสมอ ผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะผู้บริหารที่มีภูมิธรรมต่ำมักจะใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ของตนและพวกพ้องยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนร่วมซึ่งจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานขาดความมีระเบียบวินัยและเป็นที่รังเกียจของสังคมทั่วไป ฉะนั้นภูมิธรรมจึงเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน

4. ความจัดเจนในศิลปะ ลำพังภูมิฐาน ภูมิวุฒิและภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์หรือผสมผสานทั้ง 3 อย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์คุณสมบัติทั้งสามของผู้บริหารเข้าด้วยกัน คือ ศิลปะแห่งการเป็น

ผู้นำนั่นเอง ผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพย่อมต้องเป็นผู้ที่จัดเจนทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ถ้าขาดความจัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้วผู้บริหารก็ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ฉะนั้นความจัดเจนในศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการและการมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

หวน พินพันธุ์ (2525 : 20) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำตามแนวคิดของ Chester I Barnard คนที่จะเป็นผู้นำนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งขาดเสียไม่ได้ 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องตัว ว่องไวตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ส่วนความทนทาน คือ การทำงานต่อเนื่องกันโดยไม่หยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำโดยไม่ปริบากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจคน คือ ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดความสามารถในการแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน รู้จักวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส เป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ คือ ยินดีรับผิดเมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานามาเกี่ยวข้องก็ตาม

5. ความฉลาดไหวพริบ คือ สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ เป็นผู้ที่มีความรู้ รู้งาน รู้นโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหู สูตร คือ รอบรู้และสนใจเรื่องต่าง ๆ รอบด้านและมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น

สมาน เกตุทัต (2542 : 21-24) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. Quality คือ คุณภาพของงาน ผู้นำต้องมีความระมัดระวัง ทำงานให้เกิดผลดี ถูกต้องและเรียบร้อยตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. Ability คือ ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ มีความตั้งใจทำงานโดยรวดเร็วให้สำเร็จตามกำหนด ถูกต้องและได้ปริมาณงานมาก

3. Knowledge and Skill ได้แก่ ความรู้ความสามารถและความจัดเจนในหน้าที่การงาน มีความปรีชาสามารถ รอบรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีประสบการณ์และความชำนาญรู้จักควบคุมติดตามงาน ให้งานดำเนินไปบนมาตรฐานอันดี

4. Reliability คือ ความไว้วางใจการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือได้ทั้งในหน้าที่การงานและส่วนตัวทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. Commencement or Initiative มีความคิดริเริ่ม ไม่อยู่นิ่งเฉยกับที่ ต้องคิดพัฒนาที่มีการเริ่มต้นในเกณฑ์ที่ดี หรือแค่พอใช้ก็ยังดี

6. Ability of Self – Adjustment คือ ความสามารถในการปรับปรุงตัว ต้องทำตัวให้เข้ากับคนอื่นหรืองานอื่น ๆ ได้ โดยมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและกาลเวลา

7. Sense of Duty มีความสำนึกในหน้าที่ มีความสนใจงาน กล้ารับผิดชอบมีแก่ใจให้ความช่วยเหลือ แม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง

8. CO – Operation and Connection มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทุกชั้นแม้กับแผนกอื่น ๆ หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอก ต้องทำตัวให้เข้ากันได้ดี ให้ความร่วมมือมีการประสานงานและการติดต่อที่ดี

9. Decision or Judgment คือ ต้องเป็นตัวของตัวเอง ในการทำงานเกี่ยวกับการเสี่ยง การรับผิดชอบ การช่วยเหลือ ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้
การตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวรวดเร็ว ไม่มีการลังเล

10. Health สุขภาพจะต้องดีทั้งร่างกาย จิตใจและสมอง

11. Personality ต้องมีบุคลิกภาพดี เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้า มีการแต่งกายดีมีความสง่าผึ่งผาย พูดจาต้องเสียงดังฉาดฉาน ไม่เหนียมอายหรือตื่นเต้นประหม่า

12. Character คือ อุปนิสัยใจคอต้องเป็นคนมีเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีการเสียสละ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต้องไม่เป็นคนเห็นแก่ตัวหรือเห็นแก่ได้ มีความเข้มแข็งตามกรณีอันควร มีคุณธรรมประจำใจ

13. Adaptation การวางตัวต้องเป็นไปพอเหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นไปในทางที่ถูกที่ควร ให้เป็นไปตามธรรมชาติอย่าฝืนตนเอง ไม่วางมาดเหนือผู้อื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

14. Prudence ความรอบคอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความสุขุมรอบคอบ มีใจหนักแน่นและเยือกเย็น มีความระมัดระวัง ทำงานทุกอย่างด้วยความรัดกุม ไม่ประมาท ไม่ตื่นเต้นหวั่นไหว

15. Self-confidence คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องเป็นตัวของตัวเอง ตลอดเวลากล้าตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ไม่มีการโลเลเหลาะแหละ

สมยศ นาวีการ (2544 : 390 -398) มีความเห็นว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 อย่าง คือ

1. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง (Capability) คือ เป็นผู้มีทั้งศาสตร์ (ความฉลาดรู้) และศิลป์ (ความฉลาดทำ) นัยหนึ่งก็คือ เป็นคนเก่ง

1.1 เก่งในเรื่องงาน

1.2 เก่งในเรื่องคน

1.3 เก่งในเรื่องการทำงานเป็นทีม

1.4 เก่งในเรื่องการบริหาร/จัดการทั้งในเรื่องงาน เรื่องคนและเรื่องทีม

2. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นสูง (Acceptability) คือ เป็นผู้ที่มีความประพฤติ การปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้เป็นผู้มีคุณธรรมดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี นัยหนึ่งก็คือ เป็นคนดี

2.1 ดีในเรื่องกาย วาจา

2.2 ดีในเรื่องกิริยาท่าทาง อ่อนน้อมถ่อมตน

2.3 ดีในเรื่องยิ้มแย้มแจ่มใส ให้ความเป็นมิตร ไม่มีอคติ

2.4 ดีในเรื่องจิตใจ เสียสละและเอื้อเฟื้อเกื้อกูล

3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) คือ เป็นผู้มีความกระตือรือร้นขยันหมั่นเพียร มีวินัยและซื่อสัตย์ นัยหนึ่งคือ เป็นคนขยัน

3.1 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อตนเอง

3.2 ขยันในความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือ

3.3 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่องาน / หน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. เป็นผู้มีวุฒิภาวะสูง (Maturity) คือ เป็นผู้ที่มีเหตุผล มีจิตใจมั่นคง เป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์ ไม่เสียอารมณ์โดยง่าย และยึดความถูกต้องโดยไม่หวั่นไหวอะไรง่าย ๆ นัยหนึ่งก็คือเป็นคนมั่นคง

4.1 มั่นคงในเรื่องการใช้เหตุผลและข้อเท็จจริง

4.2 มั่นคงในเรื่องการกล้าพูด กล้าตัดสินใจ ไม่วิตกโลเล

4.3 มั่นคงในเรื่องความอดทน อดกลั้นต่อการทำความถูกต้อง / ความดี

4.4 มั่นคงในเรื่องการกล้าเผชิญกับความเป็นจริง / สิ่งที่จำเป็นต้องเผชิญ

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 49 –50) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ สามารถตัดสินใจสั่งการ วางแผน มีทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ

2. สติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล

3. มีเหตุผล สามารถแยกผิดถูกได้

4. มีความสามารถในการวินิจฉัย เป็นการรู้จักคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้ถูกต้อง

5. จดจำได้โดยเฉพาะชื่อลูกน้อง หรือจำเรื่องราวต่างๆ ที่เคยสัญญาไว้

6. มีความรอบรู้ เป็นการใฝ่หาความรู้อย่างกว้างขวาง รู้จักแยกแยะปัญหา นำมาวิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ เพื่อหูตาจะกว้างขวาง เป็นการศึกษาหาความรู้

7. ยืดหยุ่น เป็นการยืดหยุ่น ต่อเหตุการณ์ ไม่ถือตัวเป็นหลัก

8. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ด้วยการรู้จักเคารพศักดิ์รีของผู้อื่น รวมทั้งต้องใจกว้างและไม่เข้าข้างตัวเอง

9. มีแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างจะสูงแลทำอะไรที่ดีและเป็นประโยชน์หรือประสิทธิภาพ

10. เชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล แต่ก็ไม่ใช่ประเภทไม่ฟังความคิดเห็นของใคร

11. มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหาตามสภาวะและโอกาสต่าง ๆ อย่างได้ผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHAGADAKHAM UNIVERSITY

12. มีความซื่อสัตย์ ไม่คดโกง

13. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

14. สอนงานคนอื่นได้ เป็นการถ่ายทอดความชำนาญของตนเองไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

15. เป็นนักฟังที่ดี เพื่อรับข้อมูลจากผู้อื่นและทำให้ผู้พูดเกิดกำลังใจที่เรารับฟังสิ่งที่เขาพูด

16. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ทำให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

17. น่าเชื่อถือ เลื่อมใส เป็นการเลื่อมใสศรัทธาตนเองและให้คนอื่นศรัทธาเราด้วย

18. มีวินัย เคารพกฎเกณฑ์และปฏิบัติตาม มีความทะเยอทะยานจะเป็นแรงบันดาลให้เกิดความคิดริเริ่ม

วีเชียร อามาตย์ทัศน์ (2548 : 13 – 16) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพฉายไปในอนาคตว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสารภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจในบางเรื่อง และไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุกเรื่องเท่าหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. สร้างความรู้สึกประทับใจส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้ช่องทางสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้คือ การรู้จักบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะชูภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่านของผู้นำ จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คน ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

พรนพ มุกกะพันธ์ (2542 : 67) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการไว้ดังนี้ นักบริหารหรือผู้นำทุกคน สามารถแสดงออกซึ่งภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนที่แตกต่างและไม่เท่าเทียมกัน ความสำเร็จที่แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำแต่ละคน สังเกตได้จากความร่วมมือ ความเต็มใจที่ผู้นำผู้นั้นได้รับจากผู้ตาม หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาในการปฏิบัติงาน ความสามารถและทักษะในการบริหารของนักบริหาร จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาในการเป็นผู้นำ

5.2 ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ

ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ (Super Leadership) การชักนำผู้อื่นให้นำตนเองได้ (Leading others to Lead Themselves) ความเป็นผู้นำที่ดีเลิศเป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถชักจูงบุคคลอื่น ๆ ให้นำตนเองด้วยการกระทำของตน ซึ่งทฤษฎีที่พัฒนาและอธิบายโดย ชาร์ล ซี แมนซ์ (Charles C.Manz) และ เฮนรี่ พี ซิม (Henry P. Sims,) ตัวอย่างของผู้นำที่ดีเลิศ เช่น ครู (Teacher) และผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งไม่ใช่ ผู้บัญชางาน (Director) ผู้นำประเภทนี้จะไม่เหมือนกับผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ซึ่งเป็นผู้นำที่สามารถดลใจลูกน้องได้ มีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มี

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คำถาม เมื่อบุคคลมีการนำตนได้จะต้องการการควบคุมจากคนภายนอกน้อยมาก (บุตรี จารุโรจน์. 2549 : 155-157)

ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ เป็นภาวะผู้นำที่กล้าเสี่ยง โดยเปิดโอกาสให้บุคคลนำตนเองได้พนักงานจะสามารถเพิ่มโอกาสในการปฏิบัติงานได้ดีมากขึ้น ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่ดีเลิศจะเกี่ยวกับการสอนรูปแบบการคิดที่ถูกต้อง ผู้นำต้องสอนสมาชิกของทีมถึงวิวัฒนาการของการเกิดความคิด จุดมุ่งหมายของการให้กำเนิดความคิดหรือสร้างความคิด เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง และผู้นำที่ดีเลิศ จะเป็นเสมือนรูปแบบการสร้างความคิด ส่งเสริมให้มีวิจารณญาณในการวินิจฉัยตนเอง คิดในทางสร้างสรรค์ Manz เสนอแนะวิธีการที่บุคคลควรฝึกฝนการมีภาวะผู้นำในตนเองด้วยการกระทำ ดังนี้ (ทักษิณ ชินวัตร อานันท์ ปันยารชุน และ ธนินทร์ เจียรวนนท์. 2547 : 88-90)

1. ระบุและแก้ไขความเชื่อและข้อสมมติที่ไม่ดี ในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบจะถูกระบุและแก้ไขให้เกิดความคิดที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างสรรค์

2. การเจรจาในทางสร้างสรรค์และเป็นบวก ในกรณีนี้ การคิดที่เป็นลบสามารถเปลี่ยนให้เป็นบวกได้

3. หาวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เป็นการฝึกการทำงานให้ขยันหมั่นเพียร โยจะฝึกหัดในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างขีดความสามารถให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การเกิดภาวะผู้นำของบุคคลระดับหัวหน้าหน่วยงานนั้นนับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การทำงาน การบริหารงานในองค์กรเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างแท้จริง โดยเฉพาะผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรนั้นปฏิบัติตามจุดประสงค์ได้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำ สิ่งที่ผู้นำจะทำให้เกิดภาวะผู้นำนั้นจะนำมากล่าวในที่นี้ คือ วิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นและความศรัทธา การตัดสินใจและการปฏิสัมพันธ์ อิทธิพลของผู้นำ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธีระ รุญเจริญ. 2548 : 77-75)

1. ด้านวิสัยทัศน์

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544 : 22) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติทุกคนรวมพลังเป็นหนึ่งในการร่วมกันสร้างจินตนาการหรือวาดฝันขึ้นจากพื้นฐานแห่งความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงจุดมุ่งหมาย ภารกิจ ค่านิยมและความศรัทธาเข้าด้วยกัน อธิบายให้เป็นทิศทางขององค์กรชัดเจนอย่างมีพลังท้าทายทะเยอทะยานและต้องเป็นไปได้ ทั้งเน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีให้กับผู้ใช้บริการ คือ ลูกค้าและสังคม

การมีวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม ทำให้ได้เปรียบในการบริหารและจัดการนำสู่การแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ดี เพราะมีการกำหนดทิศทางในการสร้างงานในอนาคตไว้อย่างมีจุดหมาย

ลักษณะวิสัยทัศน์ ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ภารกิจ วัตถุประสงค์และผลคาดหวัง กล่าวพอสังเขปได้ว่า ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ(ภารกิจ) ทำไมท่านจึงต้องการให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์) และท่านคาดหวังผลเช่นไร(ผลคาดหวัง) โดยพรรณนาวิสัยทัศน์เป็นแบบร้อยแก้วหรือแบบใดก็ได้ ขอให้ข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่มีสีสัน มีพลังจูงใจและกะทัดรัดสื่อความหมายตรงกัน

การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ (Visionary Leadership) ผู้บริหารหรือผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ต้องพัฒนาคนสู่นักองค์ความรู้และทักษะของทีมงาน เพื่อบริหารและจัดการองค์กรในกระแสแห่งการแข่งขันของประเทศและโลก ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) ที่แท้จริง กล่าวคือ ผู้บริหารนี้ต้องเก่งจริงและเป็นบุคคลที่มีเป้าหมายยิ่งใหญ่ มีความทะเยอทะยานสูงกระตือรือร้น (Ambition) มีความฉลาดเฉลียว และมีไหวพริบดี เพื่อการแข่งขันการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Competitiveness Continue) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว คือ ต้องเป็นบุคคลที่มีกลวิธีในการสอนงานและการแสวงหาความร่วมมือได้เก่งที่สุด กล่าวโดยภาพรวม ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักเลือกคนที่มีหน่วยก้านที่สามารถสื่อสารและสอนได้ที่จะมาเป็นตัวแทนตัวตายของตนเองได้ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหายในอนาคต (Future Development Goal)

การสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ทำให้ทุกคนยอมรับและมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นเจ้าของ มีข้อผูกพันและคำมั่นสัญญาในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นความจริง และลดหรือหมดกระแสต่อต้าน จึงต้องอาศัยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล คือ การรวบรวมข้อมูลที่นำมาประกอบใช้วิเคราะห์ ได้แก่วัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจขององค์กร ศักยภาพของบุคลากรและประสิทธิภาพการทำงาน

2. การระดมสมอง / ระดมความคิด การนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาระดมสมองหรือระดมความคิด เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ภาพอนาคต โดยอาศัยตั้งคำถามและให้ตอบ ดังนี้

2.1 อนาคตขององค์กรนี้เราต้องการให้เป็นอย่างไร

2.2 อนาคตขององค์กรนี้เราต้องสร้างอย่างไรแก่องค์กรและตัวเราเอง

2.3 อนาคตขององค์กรนี้เราต้องการให้ทำประโยชน์อะไรแก่สังคม

2.4 อนาคตขององค์กรนี้เราคาดหวังนักเรียนนักศึกษาอย่างไร

หลังจากได้แนวคิดหลากหลายก็จัดหมวดแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้เป็นหมวดหมู่ซึ่งก็ได้ข้อมูลด้านความคาดหวังขององค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ความต้องการของลูกค้าและชุมชนตลอดจนความใฝ่ฝันและทะเยอทะยานของผู้นำองค์กร

3. สร้างวิสัยทัศน์ โดยนำข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์และเรียบเรียงเป็นภาษาและทำให้สื่อสารได้ง่าย ชัดเจน กะทัดรัด โดยเป็นคำที่เน้นความประทับใจ ท้าทาย สร้างพลัง รวมความคิดในองค์กร และมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะส่งผลนำการพัฒนายุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กรต่อไปกระบวนทัศน์และการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm and Paradigm Shift)

2. กระบวนทัศน์ คือ ทัศนะเบื้องต้นของมุมมองทัศนคติ ก็คือ ค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างของปัจเจกบุคคล (Individualism) ซึ่งเป็นตัวกำหนดแบบแผนการคิดและการปฏิบัติของแต่ละบุคคล ครอบครัว ชุมชนและประชาคมของประเทศและสากล กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของสถานศึกษาสู่ชุมชน ควรนำประเด็นต่อไปนี้มาวิเคราะห์และพูดถึง คือ

1. สถานศึกษามิติใหม่
2. ทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา
3. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิรูปงานของข้าราชการ
4. เทคนิควิธีการนำสถานศึกษาสู่ชุมชน
5. การประสานงานความร่วมมือกับองค์กรนผู้ปกครองในระดับท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ คือ การที่ปัจเจกบุคคลได้รับข้อมูล เกิดการเรียนรู้ ทำให้ทัศนะเบื้องต้นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดเปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีผลถึงแผนการคิดการปฏิบัติงานของบุคคล สังคมเปลี่ยนแปลงไปบางส่วนหรือทั้งกระบวน

จากความหมายการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ที่กล่าวข้างต้น Kotter (1992 : 80-96) ได้เสนอกระบวนการ 8 ขั้น ของการเปลี่ยนแปลงหลักการสร้างสรรค์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างความรู้สึกฉับไว (Establishing a Sense of Urgency) การตรวจสอบตลาดและการแข่งขัน

1.1 การจำแนกและการอภิปรายวิกฤต ศักยภาพวิกฤตหรือโอกาสหลัก

ขั้นที่ 2 การรวบรวมพลังกันนำการสร้างสรรค์ (Creating the Guiding Coalition)

2.1 การจัดกลุ่มเข้าด้วยกันหนุนพลังเพียงพอต่อการนำการเปลี่ยนแปลง

2.2 การให้กลุ่มทำงานที่ชอบด้วยกันเป็นคณะทำงานหนึ่ง

ขั้นที่ 3 การพัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (Development A Vision and Strategy)

3.1 การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่เป็นทิศทางต่อมานะการเปลี่ยนแปลง

3.2 การพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อวิสัยทัศฯนั้น

ขั้นที่ 4 การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ (Communication the Change Vision)

4.1 การใช้กรอบพาหนะที่เป็นไป สู่ความมั่นคงที่สื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และยุทธศาสตร์

4.2 การมีการแนะนำ รูปแบบบทบาทรวมพลังกัน เป็นพฤติกรรมคาดหวังของลูกจ้าง

ขั้นที่ 5 การให้อำนาจคณะกรรมการหลักปฏิบัติการ (Empowering Board-Based Action)

5.1 การได้กำจัดอุปสรรค

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.2 การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ หรือโครงสร้างต่างๆ นั้น เป็นหลุมพรางต่อการเปลี่ยนแปลวิสัยทัศน์

5.3 การได้นำความกล้าหาญแห่งการเสี่ยงและความคิดต่าง ๆ กิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการต่างๆ ที่ไม่เป็นประเพณี/ไร้แบบแผนกำหนด

ขั้นที่ 6 การก่อให้เกิดสมัยย่อบรรลุสิ่งต่าง ๆ (Generating Short-Tirm Wins)

6.1 การวางแผนเพื่อปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่ชัดเจนขณะที่ปฏิบัติตามหรือบรรลุสิ่งทั้งมวล

6.2 การสร้างสรรค์เพื่อบรรลุสิ่งเหล่านั้น

6.3 การยอมรับอย่างชัดเจนและการให้ผลตอบแทนประชาชน ซึ่งทำให้บรรลุสิ่งที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 7 การรวมพลังกันบรรลุสิ่งต่างๆ และการสร้างยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Gains and More Change)

7.1 ประโยชน์ของการเพิ่มอย่างมีความเชื่อถือต่อการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ โครงสร้างต่าง ๆ และนโยบายต่าง ๆ ทั้งหมดนั้นไม่ทำให้ตระเตรียมด้วยกันและไม่ให้เปลี่ยนรูปวิสัยทัศน์

7.2 การว่าจ้าง การส่งเสริมและการพัฒนาประชาชน ซึ่งสามารถเป็นผู้แทนการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์

7.3 กระบวนการให้กลับชุ่มชื่นด้วยโครงการใหม่ เรื่องใหม่และตัวแทนต่าง ๆ เปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 8 หลักสมัยใหม่เข้าถึงวัฒนธรรม (Anchoring New Approaches in the Culture)

8.1 การสร้างสรรค์ดีกว่าการปฏิบัติ ความผ่านไปถึงลูกค้า พฤติกรรมพลิกประสิทธิผล ความเป็นผู้นำมากกว่าและดีกว่าและการจัดประสิทธิภาพที่ดีกว่า

8.2 ข้อต่อความเกี่ยวพันระหว่างพฤติกรรมใหม่และผลสำเร็จขององค์กร

8.3 หลักสำคัญการพัฒนาไปสู่การพัฒนาความเป็นผู้นำที่แน่วแน่และการตามกันมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การเป็นนักบริหารที่ไม่ใช่เป็นพรสวรรค์ที่แต่ละคนมีมาโดยกำเนิด ความสามารถทางการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถอบรมพัฒนาและฝึกฝนได้ การรู้จักเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ พัฒนาความคิดและทัศนคติที่ดี ตลอดจนการฝึกฝนความสามารถให้มีความชำนาญ การมีประสบการณ์มากย่อมจะช่วยให้เป็นนักบริหารที่มีความสามารถได้ เพราะนักบริหารที่ดีมักยอมผิดพลาดได้ครั้งเดียวในเรื่องเดียวกัน ต่อไปก็จะเรียนรู้จากความผิดพลาดครั้งแรก

ผู้ที่ถือกำเนิดจากพ่อแม่ที่เก่ง เป็นผู้นำ อาจได้รับสายเลือดที่ดีตั้งแต่แรก ถ้าได้รับการอบรมจากครอบครัวที่มีความรัก ความอบอุ่น ดำรงชีวิตอยู่ในบรรยากาศและบริบทที่เหมาะสมได้ฝึกตั้งแต่เยาว์วัยให้เป็นผู้นำบ้างผู้ตามบ้าง ก็จะได้เปรียบผู้อื่น

ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตาม ต้องตระหนักถึงหลักประการหนึ่งว่าผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีปฏิบัติตาม (สิปปนนท์ เกตุทัต. 2542 : 32)

3. ด้านความเชื่อมั่นและความศรัทธา

ความเชื่อมั่นและความศรัทธา เป็นที่มาของพฤติกรรมของคน หรือกล่าวได้ว่าการกระทำใด ๆ ของบุคคลจะมีความเชื่อเป็นพื้นฐาน นักวิชาการได้ให้ความหมายของความเชื่อไว้ว่าเป็นที่หมายทางจิต (Psychological Objects) ซึ่งหมายถึง จิตมนุษย์ที่สามารถนึกถึงได้ เช่น บุคคล กลุ่มคน สถาบัน พฤติกรรม นโยบาย เหตุการณ์ แนวความคิด ฯลฯ ที่หมาย จิต สามารถแยกประเด็นได้ ดังนี้

2.1 สิ่งที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตน เช่น โรงเรียน บ้าน ประชาธิปไตย เผด็จการ

2.2 สิ่งที่มนุษย์สามารถพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ว่ามีจริง เช่น พลังงาน หรือไม่สามารถพิสูจน์ได้ยังคลุมเครือ เช่น วิญญาณ

ลักษณะสำคัญของที่หมายทางจิต คือ เมื่อมีการพูดถึงความเชื่อนั้น ๆ ผู้คนอื่น ๆ สามารถเข้าใจได้ตรงหรือค่อนข้างตรงกับที่ผู้พูดเจตนาให้หมายถึง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละชุมชนหรือแต่ละสังคม ด้วยความสำคัญของความเชื่อในการทำงาน

จากความหมายของความเชื่อดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความเชื่อมีความสำคัญอย่างมากเพราะมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่ความเชื่อนั้นอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ดังนั้น ในชีวิตประจำวันของบุคคลไม่ว่าจะเป็นวิถีชีวิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ปกติโดยส่วนตัว หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานก็ตาม ความเชื่อจึงมีบทบาทซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม

ความเชื่อในสิ่งใดก็ตาม จะเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์กระทำสิ่งนั้นด้วยความมั่นใจเรียกว่า ความเชื่อมั่น และที่สำคัญความเชื่อที่ถูกต้องต้องมีเหตุผล หรือตัดสินด้วยความรู้ความเข้าใจนอกจากนั้น ความเชื่อมั่นมีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะผู้ที่มีความเชื่อมั่น จะมีความกล้าตัดสินใจ วางแผนและลงมือกระทำโดยไม่ลังเลหรือวิตกกังวล ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อที่เกิดจากประสบการณ์ตรง (Descriptive Belief) ความเชื่อประเภทนี้เกิดจากการที่บุคคลได้มีประสบการณ์โดยตรง โดยผ่านทวารประสาทอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ การเห็นการได้ยิน การได้ลิ้มรส การได้กลิ่นหรือการได้สัมผัส

2. ความเชื่อมั่นที่เกิดจากการได้รับข่าวสาร (Informational Belief) ความเชื่อประเภทนี้ หมายถึง ความเชื่อที่เกิดจากการที่บุคคลได้รับข่าวสารจากแหล่งต่างๆ โดยที่บุคคลไม่เคยมีความเชื่อเช่นนั้น จากประสบการณ์ตรงมาก่อนและความเชื่อที่เกิดจากากรได้รับข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ

3. ความเชื่อที่เกิดจากการอนุมานหรือข้อวินิจฉัย (Inferential Belief) มีรายละเอียดจากการได้รับประสบการณ์ตรง อย่างเดียวหรือหลายอย่าง จากการได้รับทราบจากข่าวสารอย่างเดียวหรือหลายอย่าง และความเชื่อที่เกิดจากประสบการณ์ตรงผนวกกับความเชื่อที่ได้รับข่าวสาร

สรุปได้ว่า ความเชื่อเป็นเรื่องของจิตใจ เกิดขึ้นได้เพราะการใช้จิตไปรับรู้สิ่งต่าง ๆ และมนุษย์สามารถจะนึกคิดได้ อาจพิสูจน์ได้หรือพิสูจน์ไม่ได้ ความเชื่อของมนุษย์มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะมีสาเหตุหลายประการ เมื่อเกิดความเชื่อจึงสามารถแยกประเภทต่างๆ ได้ และถ้าจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อก็สามารถทำได้ โดยพิจารณาถึงหลักหรือสาเหตุของสิ่งนั้น ๆ เมื่อเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่ออย่างถูกต้องแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะจิตวิทยาในการทำงาน

4. ด้านการตัดสินใจ

4.1 การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือการดำเนินการ จากบรรดาทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทาง ซึ่งทางที่เลือกนั้น ได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด และตรงกับเป้าหายขององค์กร ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.1.1 การพิจารณาแยกแยะระบุถึงปัญหา (Identification of Problem) เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงที่เราจะต้องตัดสินใจนั้นคืออะไร ซึ่งการที่เราจะทราบได้ถึงปัญหาที่แท้จริง เราต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้ถี่ถ้วน

4.1.2 พิจารณาหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ (Search for Alternatives) เมื่อเราสามารถระบุได้ถึงปัญหาที่แท้จริงแล้ว และทราบข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากพอแล้วก็จะต้องพิจารณาหาวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งอาจมีหลายทางให้เลือก การหาทางเลือกนี้นอกจากต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารเองแล้ว ควรเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น เข้ามีมีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย เพราะจะทำให้เกิดแนวคิดในการแก้ปัญหาได้หลายๆ ทางเลือก

4.1.3 การประเมินทางเลือก (Evaluation of Alternatives) เมื่อได้วิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหามาหลายวิธีหรือหลายแนวทางแล้ว จะต้องประเมินผลของทางเลือกเหล่านั้นในแต่ละทาง เพื่อให้ทราบว่าแนวทางใดหรือวิธีการใดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการนำไปปฏิบัติหรือแก้ปัญหา ในการประเมินนั้นจำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยข้อมูลและดุลพินิจอย่างรอบคอบ นอกจากนี้อาจมีการใช้คณิตศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ด้วย

4.1.4 การตัดสินใจเลือก (Choice of Alternatives) เมื่อได้วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไขปัญหาและประเมินทางเลือกที่เหมาะสมไว้หลาย ๆ ทาง และได้ทำการจัดลำดับทางเลือกได้แล้ว ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในปัญหานั้นก็ต้องทำการตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมไว้ปฏิบัติ และย่อมต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น ๆ เนื่องจากอาจจะมีปัญหาอื่น ๆ ตามมาภายหลังการตัดสินใจได้ เช่น เกิดความไม่พึงพอใจกับบุคคลหรือองค์กรอื่นที่การตัดสินใจนั้นมีผลกระทบไปถึง

4.2 รูปแบบของการตัดสินใจ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 31-41) กล่าวว่า การตัดสินใจอาจทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็เหมาะสมกับการตัดสินใจแต่ละเรื่อง ดังนั้น นักบริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหา ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่กำหนดไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว และเป็นเรื่องธรรมดาไม่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลและ

ทักษะเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจด้วยตัวเองได้ นอกจากนี้การตัดสินใจด้วยบุคคลเดียวยังมีความจำเป็น สำหรับกรณีสถานการณ์ฉุกเฉินอีกด้วย การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว อาจทำได้หลายแบบ คือ

1.1 ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

1.2 ผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง

1.4 ฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนที่ผู้บริหารมีความรู้และทักษะไม่มากพอที่จะสามารถตัดสินใจได้เพียงคนเดียวและได้ผลดี การใช้กลุ่มเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ จะช่วยให้เกิดความคิดกว้างขึ้นจากผู้มีความรู้ ประสบการณ์ในแง่ต่าง ๆ กันเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ การตัดสินใจโดยกลุ่ม อาจทำได้หลายรูปแบบ คือ

2.1 การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร เป็นการตัดสินใจในระดับสูง เป็นเรื่องสำคัญ มีความยุ่งยากและอัตราความเสี่ยงในการตัดสินใจสูง ซึ่งการให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงทุกคนได้ช่วยตัดสินใจ จะช่วยป้องกันการเกิดความขัดแย้งหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ ด้วย

2.2 การตัดสินใจโดยคณะกรรมการ เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถเฉพาะอยู่หลาย ๆ ด้าน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความคิดเห็นจากผู้ชำนาญการในแต่ละด้าน ดังนั้น กรณีเช่นนี้ ผู้บริหารควรแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตัดสินใจ และคณะกรรมการดังกล่าว ควรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการในสาขาที่เกี่ยวข้องร่วมอยู่ด้วย

2.3 การตัดสินใจโดยกลุ่มระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.3 พฤติกรรมจะที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ

จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้บริหาร ได้มีการตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจไว้ ดังนี้

4.3.1 เมื่อเผชิญปัญหา แทนที่จะพิจารณาปัญหาอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุ และข้อมูลที่แท้จริง คนส่วนใหญ่มักจะมองอย่างผิวเผิน ทำให้แก้ปัญหาไม่ตรงจุด

4.3.2 เอาประสบการณ์มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งอาจผิดพลาดได้ เพราะสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างกันในแต่ละปัญหา

4.3.3 ไม่พยายามใช้ความคิดค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายๆ ทาง เพื่อที่จะได้เลือกใช้ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เหมาะสมที่สุด กลับไปใช้วิธีการที่ง่ายและสะดวก

4.3.4 มุ่งแต่ผลดีผลเสียในขั้นสุดท้าย โดยไม่ได้พิจารณาถึงส่วนย่อยของแต่ละปัญหา

4.3.5 ลืมนึกถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีอยู่หลายประการที่เกี่ยวข้องกันอยู่ และมักจะตัดสินใจคิดถึงแต่วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเท่านั้น โดยไม่พิจารณาว่าจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์อื่นหรือไม่

4.3.6 เมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาที่แก้ไขไม่ได้เป็นเวลานาน จึงเลิกล้มความคิดที่จะแก้ปัญหานั้น

จากพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจเหล่านี้ ช่วยเป็นข้อเตือนใจให้กับผู้บริหารทั้งหลาย มิให้มีพฤติกรรมที่เป็นหลุมพรางเหล่านี้ ส่งผลให้เป็นผู้บริหารที่ไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากมีการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่การบริหารจัดการนั้นจะต้องมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา

4.4 กระบวนการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ และกวี วงศ์พุฒ (2530 : 18-19) ได้ให้แนวคิดในกระบวนการตัดสินใจและลักษณะของผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การตัดสินใจ

2. การวางแผน วางโปรแกรม รวมถึงการวางรูปงาน

3. การกระตุ้นรวมถึงการสั่งการ เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้ความสามารถจูงใจพนักงานได้เต็มที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. การประสานงานที่ดีต้องมีระบบ สามารถตอบข้อซักถามกันได้

5. การประเมินผล ในการตัดสินใจแต่ละเรื่อง ย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานเพื่อเป็นประสบการณ์ในการตัดสินใจครั้งนี้

การตัดสินใจบางครั้ง ย่อมมีสภาวะต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ในสภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง ซบเซาหรือระยะฟื้นตัว รวมทั้งการตัดสินใจบางครั้ง ต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาสิ่งอื่นประกอบไปด้วย ลักษณะผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ค้นหา รวบรวมข้อมูลและสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงกันและทันเหตุการณ์

2. วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล เพื่อความเป็นไปได้ในการตัดสินใจ

3. อย่ามองอะไรด้านเดียว ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกล มองกว้างและมองถึงอนาคตเป็นที่ตั้ง

4. ต้องมีความกล้าและใจป้ำ กล้าที่จะได้จะเสียตามโอกาสหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

5. เลือกจังหวะการตัดสินใจที่เหมาะสม ยามน้ำขึ้นให้รีบตัก ธุรกิจหรือการค้าคือ สงคราม

6. การตัดสินใจสามารถเปลี่ยนไปตามกาล เมื่อมีอุปสรรคมาขวางก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามความเป็นไปได้ ดังนี้ถือว่ามีความยืดหยุ่น

7. ต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตัดสินมีประสิทธิภาพสูงสุด

8. ต้องมีการติดตามและประเมินผลการตัดสินใจ เพื่อจะสามารถใช้เป็นแนวทางในโอกาสต่อไปในอนาคต

5. ด้านปฏิสัมพันธ์ - อิทธิพล

ปฏิสัมพันธ์ – อิทธิพล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงพลังอำนาจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันให้เชื่อฟังและปฏิบัติกิจกรรมตามผู้มีอิทธิพลด้วยความพึงพอใจ จนบรรลุผลสำเร็จของงานบริหารในส่วนนั้น ๆ

ในวงการธุรกิจหรือการบริหารแม้กระทั่งทางจิตวิทยา ได้นำหลักการสร้างอิทธิพลนี้ไปใช้ แต่อาจจะเรียกในชื่อต่าง ๆ กัน การโน้มน้าวจิตใจ การเร้าใจ การจูงใจ การสั่งการหรือการบังคับบัญชา เป็นต้น แต่สรุปแล้ว คือ การทำให้ฝ่ายหนึ่งคือฝ่ายรับถูกอิทธิพล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ครอบงำให้ปฏิบัติตามอิทธิพลในที่นี้ จะเป็นได้ทั้งความหมายที่เป็นบวกและความหมายที่เป็นลบในการปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารระหว่างกัน ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้รับหรือผู้ส่งก็ตาม คำพูดหรือกิริยาท่าทางที่แสดงออกมาย่อมมีอิทธิพล หรือมีความศักดิ์สิทธิ์ต่างกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ คำพูดของคนคนหนึ่งมีอำนาจมากว่าของคนอีกคนหนึ่ง หรือคำสั่งของคนหนึ่งดูเหมือนจะไม่มีใครกล้าขัดขืนหรือฝืนไม่ปฏิบัติตาม ในขณะที่คำพูดของอีกคนหนึ่งดูเหมือนจะไม่มีใครสนใจคำตอบก็คือ อิทธิพลมนุษย์ ย่อมมีต่อกัน จะว่าเป็นไปตามธรรมชาติก็ไม่แน่เพราะสามารถฝึกฝนได้อิทธิพลต่าง ๆ เหล่านั้น อาจจะมาในรูปของความสง่างาม ความเชี่ยวชาญ ความเป็นผู้มีชื่อเสียง มีประวัติความเป็นมาดี มีการแสดงออกที่น่าเชื่อถือ ฯลฯ หรืออาจประกอบไปด้วยหลายองค์ประกอบได้ ซึ่ง ฮามาเช็ค (Hamacheck) ได้แบ่งออกเป็น 3 ประการหลัก คือ แหล่งกำเนิดของอิทธิพลเนื้อหาสาระและธรรมชาติของผู้รับ

หวน พินพันธ์ (2528 : 33-49) สรุปไว้ว่า อำนาจและอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ เพราะอิทธิพลเป็นความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือในหน่วยงานโดยอำนาจที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวผู้นำ เรียกว่า พลังซ่อนเร้นภายในอำนาจหน้าที่ที่ได้รับตามกฎหมาย เรียกว่า พลังที่ยอมรับ และอิทธิพลที่ก่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติใด ๆ จึงมีคนเรียกว่า พลังที่แท้จริง

สรุปว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ยิ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการตัดสินใจด้วยความเหมาะสมกับสถานการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้รัดกุม มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร

ทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 17-19) มีความจำเป็นสำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปปฏิบัติเป็นรายข้อ หรือรวมหลาย ๆ ข้อ ที่มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ทักษะภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชักนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

1.1 ผู้บริหารการศึกษาควรจะสามารถใช้ รูปแบบภาวะผู้นำในการนำบุคลากรในโรงเรียนและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.1.1 สร้างพันธะสัญญาต่อวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

1.1.2 เพื่อริเริ่มและจัดการการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

1.1.3 จัดลำดับความสำคัญของงาน ของแผนและขององค์กร

1.1.4 ควบคุมและประสานการปฏิบัติงานขององค์กร

1.1.5 สร้าง สนับสนุนและทำงานร่วมกับทีมงานให้มีผลงานสูง

1.1.6 ทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

1.1.7 มอบหมายความรับผิดชอบ มอบหมายงานและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้งานทุกส่วนดำเนินการไปด้วยดี

1.1.8 กระตุ้นและจูงใจนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง กรรมการโรงเรียนและชุมชนในวงกว้าง

1.1.9 กำหนดมาตรฐานและปฏิบัติตนเป็นตัวแบบแก่นักเรียนและบุคลากร

1.1.10 เสาะหาคำแนะนำและสนับสนุนเมื่อมีความจำเป็น

1.1.11 ปฏิบัติต่อคนทั่วไปอย่างมีจิตสำนึก และแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

1.2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรอบรู้ในวิชาชีพ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 ได้รับความเคารพนับถือในการปฏิบัติหน้าที่และสามารถโน้มนำบุคคลอื่นได้

1.2.2 ให้ทิศทางในการปฏิบัติงานในด้านวิชาชีพแก่บุคลากร

1.2.3 ใช้ประโยชน์จากรายงานการตรวจสอบและผลการวิจัย

1.2.4 นำการปฏิบัติที่ดีจากภาคอื่นและองค์กรอื่นมาปรับใช้กับโรงเรียนของตน

2. ทักษะการตัดสินใจ คือ ความสามารถในการสืบสวน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะมีความสามารถ ต่อไปนี้

2.1 สามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการวิเคราะห์ การตีความ และการเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2 คิดอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงาน

2.3 แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจารณญาณ

3. ทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจนและสามารถเข้าใจทัศนะของบุคคลอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีความสามารถดังต่อไปนี้

3.1 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับข่าวสารที่หลากหลาย

3.2 เจรจาต่อรองและดำเนินการปรึกษาหารืออย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 บริหารระบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 เป็นประธานในที่ประชุมอย่างมประสิทธิภาพ

3.5 พัฒนา รักษาและใช้เครือข่ายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารตนเอง คือ ความสามารถในการวางแผนเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ดี ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้

4.1 จัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สามารถทำงานได้ภายใต้ความกดดันและทันตามกำหนดเวลา

4.3 สามารถบรรลุเป้าหมายทางวิชาชีพที่ท้าทายได้

4.4 รับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพของตน

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะส่วนตนอื่น ๆ ที่มีอยู่และแสดงให้เห็นว่าประสบผลสำเร็จในบริบทภาวะผู้นำและการจัดการโรงเรียนของตน ดังต่อไปนี้

5.1 มีพันธะสัญญากับงานในหน้าที่และมีอิทธิพลจูงใจบุคลากรอื่น

5.2 มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและความคิดใหม่ ๆ

5.3 มีความอดทน มีพลังและมีแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.4 มีความมั่นใจในตนเอง

5.5 มีความกระตือรือร้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.6 มีความสามารถเชิงสติปัญญา

5.7 มีความเชื่อถือได้และซื่อสัตย์สุจริต

5.8 มีพันธะสัญญากับงานการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารและการบริหาร

1. ความหมายของผู้บริหาร

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของผู้บริหารและการบริหาร ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารหมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในองค์กรธุรกิจเรียกว่า ผู้จัดการ (Manager) แต่ในองค์กรของรัฐ ใช้คำว่า การบริหาร (Administration)

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 14) ให้ความหมาย ว่า ผู้บริหาร คือ คนที่รับผิดชอบงานคนอื่น ซึ่งมีลักษณะในการวิเคราะห์ศึกษาและพัฒนาระบบงานทั้งหมดขององค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลในองค์การหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของคนอื่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์
โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ความหมายของการบริหาร

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการบริหาร ไว้ดังนี้

ไซมอน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2547 : 58 ; อ้างอิงมาจาก Simon. 1966 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน

พนัส หันนาคินทร์ (ไพศาล แสนยศบุญเรือง 2549 : 75 ; อ้างอิงมาจาก พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 5) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์ (ธวัช แสงรัตน์. 2542 : 65 ; อ้างอิงมาจาก ไพฑูรย์

เจริญพัฒวงศ์. 2530 : 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ หน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายที่หน่วยงานวางไว้ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ของหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 6) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ ใช้ทรัพยากรและเทคนิคอย่างเหมาะสม

ประภาพันธ์ เจริญกิตติ (2543 : 9) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อานุภาพ งามสูงเนิน (2544 : 10) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระกวนการทำงานของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในการที่จะต้องร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยใช้กลวิธี ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยบุคคลที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหาร มีหน้าที่ในการนำเอาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมาดำเนินกรรมวิธี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

แนวคิดการบริหารโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

กู๊ด (ชวน สุวรรณลิขิต. 2531 : 65 ; อ้างอิงมาจาก Good. 1973) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมและการจัดการเรื่องเกี่ยวกับงานหรือการโรงเรียน รวมทั้งบริหารธุรกิจของโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526 : 12) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้การบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ซึ่งการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

สุภักดิ์ มุขดาร์ (2540 : 12) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ ร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร และให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่ต้องการของสังคม ประเทศชาติ ตลอดจนการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ธำรงชาติ ธรรมชาติ (2542 : 10) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยมีกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษา บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของบุคคลในโรงเรียนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยใช้กลวิธี ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โยบุคคลที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ตัดสินใจ วางแผน อย่างมีศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำเอาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมาดำเนินกรรมวิธีให้บรรลุจุดประสงค์

2. การบริหารการศึกษา

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

สุภักดิ์ มุกดาร์ (2540 : 11) ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะจัดการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย มีผลให้เด็ก เยาวชนและประชาชน มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมสืบไป

ธวัช แสงรัตน์ (2542 : 13) ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพ่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน เพื่อให้บุคคลมีลักษณะที่ดีตามความต้องการของสังคม โยใช้รูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

สุรชาติ จำรูญศิริ (2544 : 12) ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ การพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีที่พึงปรารถนาของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยใช้กลวิธี ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สมาชิกที่ดีของสังคม บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยบุคคลที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารการศึกษา มีหน้าที่ตัดสินใจวางแผนอย่างมีศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำเอาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมาดำเนินกรรมวิธีให้บรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว

3. การบริหารโรงเรียนโรงเรียนประถมศึกษา

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังนี้

สงกรานต์ จิตสุทธิภากร (2541 : 13) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาหมายถึง การบริหาร โรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเรียนการสอน ให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ในหลักสูตร นั่นคือ คุณภาพที่พึงประสงค์ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สุขภาพอนามัยที่ดี และให้นักเรียนมีพฤติกรรมประชาธิปไตยตามคุณลักษณะที่สังคมต้องการ การบริหารจะได้รับผลสำเร็จหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร รวมทั้งสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจของโรงเรียน 6 ประการ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหาร กิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สุภักดิ์ มุกดาร์ (2540 : 13) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาหมายถึง การบริหารโรงเรียนโดยคณะองค์บุคคล ซึ่งร่วมมือกันดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเยาวชน โดยเน้นการอ่านออก เขียนได้ และคิดคำนวณได้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีสุขภาพอนามัยดี พร้อมที่จะเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยโรงเรียนเป็นหน่วยงานหลัก ภายใต้การนำของผู้บริหาร โดยอาศัยศาสตร์และศิลป์และทรัพยากรที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยใช้กลวิธีความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเยาวชนในสังคม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด โดยบุคคลที่เป็นหัวหน้าซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ในการนำเอาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมาดำเนินกรรมวิธีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
BANSMET MAHACHAKRAPHAN UNIVERSITY

4. โรงเรียนประถมศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษาหรือการประถมศึกษา ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 65) ให้ความหมายว่า การประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาขั้นพื้นฐานที่พลเมืองทุกคนจะต้องได้รับ เพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน และพื้นฐานในการเรียนรู้ชั้นสูง

บันลือ พฤกษะวัน (2525 : 2) ให้ความหมายว่า การประถมศึกษา หมายถึง การฝึกอบรมเบื้องต้นที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เรียนให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับชีวิตประจำวัน

เกษม ศิริสัมพันธ์ (2526 : 15) ให้ความหมายว่า โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้าเรียนอย่างเสมอภาค

ยัง และ วินน์ (ศุภลิต หล้าเชียงของ. 2544 : 13 ; อ้างอิงมาจาก Young and Wynn. 1964 : 125) ให้ความหมายว่า การประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในทุกด้าน ทั้งด้านทักษะ เจตคติ อุปนิสัยและความรู้ความสามารถทั่วไป

สรุปได้ว่า โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาหรือสถานที่ที่จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรเบื้องต้นที่ทุกคนในสังคมจำเป็นต้องเข้ารับการเรียนรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน และเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อชั้นสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

องค์ประกอบเชิงปัจจัยของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 โดยองค์ประกอบเชิงปัจจัยที่นำมาศึกษา คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จำนวน 12 ด้าน ดังนี้ บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความยุติธรรม ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการจูงใจ ความรู้จักกาลเทศะ ความฉลาดไหวพริบ ความกระตือรือร้น และทักษะในการใช้เทคโนโลยี เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบเชิงปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับภาวะนำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3

และนำผลจากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้พัฒนาการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1. บุคลิกภาพ (Personality)

1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Personality มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ Persona (Per + Sonare) ซึ่งหมายถึง Mask ที่แปลว่า หน้ากากที่ตัวละคร ใช้สวมใส่ในการเล่นเป็น บทบาทแตกต่างกันไปตามที่ได้รับ

ออลพอร์ต (สุภา สกุลเงิน. 2545 : 15-16 ; อ้างอิงมาจาก Allport. 1955 : 30) บุคลิกภาพ หมายถึง การจัดและรวบรวมเกี่ยวกับระบบทางร่างกายและจิตใจภายในตัวของแต่ละบุคคล แต่จะมีการเปลี่ยนแปรอยู่เสมอ ยังผลให้แต่ละคนมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ไม่ซ้ำแบบใคร

ฮิลการ์ด (ประภา เจริญกิตติ. 2543 : 17 ; อ้างอิงมาจาก Hilgard. 1963 : 447) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคล แต่ละคนอันเป็นแนวทางในการปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละคนจะมีรูปแบบของ การแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ กัน

เบอร์นาร์ด (ศุกฤต ไกรสกุล. 2543 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Bernard. 1975 : 385) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของท่าทางรูปร่างลักษณะทางกาย พฤติกรรมที่แสดงออก แนวโน้มการกระทำ ขอบเขตความสามารถทั้งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในและที่แสดงออกมาให้เห็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ฮาร์ดแมน (สุภักดิ์ มุขดาร์. 2540 : 40 ; อ้างอิงมาจาก Hartman. 1980 : 262) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง ส่วนรวมทั้งหมดที่บุคคลแสดงออกโดยกริยาอาการ ความนึกคิด อารมณ์ นิสัยใจคอ ความสนใจ การติดต่อกับผู้อื่น ตลอดจนรูปร่างหน้าตา การแต่งกาย และความสามารถในการอยู่รวมกับบุคคลอื่น

โดยสรุป บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลแสดงออกโดยพฤติกรรม ที่บุคคลนั้นมีต่อสิ่งแวดล้อม ที่ตนกำลังเผชิญอยู่ และพฤติกรรมนี้จะคงเส้นคงวาพอสมควร ลักษณะของแบบแผนพฤติกรรมและแบบแผนการคิด ที่เป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะของบุคคล ในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม มนุษย์แต่ละคนมี

บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ไม่มีใครเหมือนกันไปทุกอย่าง แม้กระทั่งพี่น้อง หรือฝาแฝดก็ตาม ทั้งนี้เพราะมนุษย์แต่ละคนมีความพิเศษและความเป็นหนึ่งในตัวของแต่ละคน (unique)

โดยทั่วไปบุคลิกภาพของมนุษย์จะแสดงลักษณะของบุคคลนั้น ๆ ในด้านต่อไปนี้

1. ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตน (Individuality) ลักษณะที่ทำให้คนนั้นแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ เช่น พูดจาโผงผาง, โอบอ้อมอารี หรือรักสนุก ฯลฯ

2. ความคงเส้นคงวา (Consistency) ของพฤติกรรม เป็นแนวโน้มที่บุคคลมักแสดงพฤติกรรม ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งทุกครั้งหรือบ่อยครั้ง เช่น บางคนเวลาโกรธจะเงียบไม่ยอมพูดจา หรือบางคนโกรธแล้วชอบกระทืบเท้า เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ

คำอธิบายของ นักจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ อย่างมีระบบระเบียบซึ่งมีหลายทฤษฎีด้วยกัน เนื่องจากบุคลิกภาพมีลักษณะซับซ้อน หลายแง่หลายมุม เจ้าของทฤษฎีบุคลิกภาพแต่ละทฤษฎีต่างก็อธิบาย บุคลิกภาพในแง่มุมที่ตนสนใจและเห็นว่าสำคัญไม่มีทฤษฎีใด อธิบายได้ครบถ้วนทั้งหมด ดังนั้น ถ้าต้องการความเข้าใจเรื่อง บุคลิกภาพ โดยกว้างขวางก็ต้องศึกษา ทฤษฎีบุคลิกภาพหลาย ๆ ทฤษฎี หรือถ้าต้องการความเข้าใจบุคลิกภาพ บางด้านอย่างลึกซึ้งเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในงานบางงานโดยเฉพาะ ก็ต้องเลือกศึกษาบางทฤษฎีโดยละเอียด ให้สอดคล้องกับความต้องการ อย่างไรก็ตามสำหรับผู้เรียนจิตวิทยา ความเข้าใจเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพ จะช่วยให้มองเห็นทั้งองค์ประกอบของบุคลิกภาพ ประเภทของบุคลิกภาพหรือ ประเภทของคนลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งที่มาของบุคลิกภาพ และการปรับเปลี่ยนพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้เกิด ความเข้าใจบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และเป็นแนวทางในการสร้างเสริมตนเอง และผู้ร่วมปฏิบัติงานธุรกิจให้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานของตน ซึ่งจะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2.1 ทฤษฎีลักษณะบุคคลของอัลพอร์ท (Allport's Trait Theory)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ ที่ว่าด้วยลักษณะของบุคคลซึ่งกล่าวถึงกันทั่วไป ได้แก่ ทฤษฎีของกอร์ดอล อัลพอร์ท นักจิตวิทยาชาวอเมริกันซึ่งเขามีความเชื่อว่า บุคลิกภาพ ของบุคคลมีลักษณะเป็นหนึ่งเดียวและมีความคงที่พอสมควร เป็นอย่างไรก็มักจะอยู่อย่างนั้น และส่งผลสู่การแสดงตัวในภาวะต่าง ๆ ของบุคคล ทฤษฎีนี้แบ่งประเภทของ บุคลิกภาพตามลักษณะร่างกายของบุคคลเป็น 3 พวกคือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. พวกมีลักษณะเด่น พวกนี้มักมีร่างกายสูงใหญ่ หรือหน้าตาดี หรือมีลักษณะเด่นเฉพาะตัว ซึ่งอาจเป็นน้ำเสียง ท่าทาง การพูด การเคลื่อนไหว หรือแม้กระทั่งท่าทีปฏิกิริยาต่อผู้อื่น

2. พวกที่มีลักษณะด้อย พวกนี้มักมีรูปร่างเตี้ยหรือตัวเล็ก หน้าตาไม่ดี หรือมีลักษณะบางประการที่เป็นปมด้อยของตน

3. พวกที่มีลักษณะกลาง พวกนี้มักมีร่างกายธรรมดาแบบคนส่วนใหญ่ทั่วไป ลักษณะต่างๆ เป็นกลาง ๆ ไม่เด่น ไม่ด้อย แต่ก็ไม่มีลักษณะพิเศษที่น่าสนใจ มักผสมผสานกลมกลืนไปกับคนส่วนใหญ่

ลักษณะทั้ง 3 ประการดังกล่าว มีผลต่อวิธีการแสดงออกของพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ตัวอย่างเช่น พวกมีปมด้อย ขี้อาย เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ต้องปรากฏตัวในงานใหญ่ หรือต้องกล่าวในที่ประชุม หรือพบคนแปลกหน้า พวกนี้มักหลีกเลี่ยง วิตกกังวล ทำอะไรเงอะงะผิดพลาด และแยกตัวเอง แต่ถ้าเป็นพวกมีลักษณะเด่น ก็จะเชื่อมั่นในตนเอง แสดงออกได้โดยเหมาะสม สง่าผ่าเผย สิ่งเหล่านี้มักส่งผลให้ทำอะไรได้สำเร็จ หรือเป็นที่ยอมรับทั่วไป สำหรับผู้บริหารหากมีลักษณะเด่นประจำตัวมักเป็นปัจจัยให้งานดีขึ้น แต่ถ้าขาดลักษณะเด่นก็ต้องใช้ความพยายามมากขึ้นที่จะสร้างความน่าเชื่อถือศรัทธา หรือหาแนวทางฝึกฝนพัฒนาตนให้มีความคล่องตัว ให้เหมาะสมสอดคล้องกับงานตามบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ (สุภา สกุลเงิน. 2545 : 20-25 ; อ้างอิงมาจาก Allport. 1955 : 31-32)

1.2.2 ทฤษฎีพลังบุคลิกภาพของฟรอยด์ (Freud's Psychodynamic Theory)

ซิกมันด์ ฟรอยด์ เป็นจิตแพทย์ชาวเวียนนา เขาให้ความสนใจเรื่องพัฒนาการทาง บุคลิกภาพ และพลังแห่งบุคลิกภาพ ของคนเรา ทฤษฎีบุคลิกภาพ ของซิมันด์ ฟรอยด์ อธิบายได้เป็น 2 แบบ คืออธิบายในลักษณะของ ทฤษฎีพัฒนาการและทฤษฎีพลังแห่งบุคลิกภาพ การอธิบายบุคลิกภาพในแง่ พลังบุคลิกภาพ ฟรอยด์ อธิบายในรูปของลักษณะของจิต และ โครงสร้างของจิต เกี่ยวกับลักษณะของจิต ฟรอยด์อธิบายว่า จิตของคนเรามี 3 ลักษณะ คือ

1.จิตรู้สำนึก (Conscious) เป็นสภาพที่บุคคลรู้ตัวว่าเป็นใคร ทำอะไรอยู่ที่ไหน ฯลฯ เป็นจิตส่วนที่ควบคุมให้แสดงพฤติกรรม ตามหลักเหตุผลและสิ่งผลักดันภายนอกตัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.จิตไร้สำนึก (Unconscious) เป็นสภาพที่บุคคลไม่รู้ตัว บางทีเพราะลืมเพราะเก็บกด หรือเพราะไม่ตระหนักในตนว่ามีสิ่งนั้นอยู่ เช่น ไม่รู้ตัวว่าอิจฉาเพื่อน หรือลืมว่าตนเองเกลียดบางอย่าง

3.จิตใต้สำนึก (Subconscious) เป็นสภาพจิตกึ่งรู้สำนึก ถ้าเข้ามาในห้วงนึกก็จะตระหนักได้ แต่ถ้าไม่คิดถึงจิตส่วนนั้น จะเหมือนกับไม่มีตนเอง เช่น อาจกังวลในบางเรื่อง กลัวในบางสิ่ง โกรธคนบางคน (สุภักดิ์ มุขดาร์. 2540 : 41 ; อ้างอิงมาจาก Hartman. 1980 : 263)

จิตทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าว ชนิดไหนมีอำนาจเหนือกว่า บุคคลนั้น ๆ ก็มักจะแสดงพฤติกรรมหนักไปทางจิตส่วนนั้น และจิตไร้สำนึกดูจะมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมมากกว่าจิตส่วนอื่น ส่วนจะแสดงพฤติกรรมออกไปในลักษณะใด มักขึ้นกับโครงสร้างของจิต ซึ่งมี 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ อิด (Id) อีโก้ (Ego) และซุปเปอร์อีโก้ (Super Ego) คำว่า อิด เป็นพื้นฐานดั้งเดิมของบุคคล เช่น ความอยาก ตัณหา ความต้องการ ความป่าเถื่อน อันถือเป็นธรรมชาติแท้ ๆ ยังไม่ได้ขัดเกลา อีโก้เป็นพลังส่วนที่จะพยายาม หาทางตอบสนองความต้องการของอิดและซุปเปอร์อีโก้ เป็นพลังที่คอยควบคุม อีโก้ ให้อีโก้หาหนทางที่เหมาะสมที่สุดในการสนองความต้องการของ อิด โดยเหนี่ยวรั้งให้ทำอะไรอยู่ในกรอบประเพณี ถูกเหตุถูกผลให้คำนึงถึงความผิดชอบชั่วดี คุณธรรม และสังคมที่แวดล้อมความเข้าใจบุคลิกภาพตามทฤษฎีพลังบุคลิกภาพนี้ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจตนเอง เข้าใจเพื่อนร่วมงานได้ในหลายลักษณะ เป็นแนวทางให้รู้จักควบคุมประคับประคองตนเองให้มีสติ ยั้งคิดไม่อยู่ใต้อำนาจครอบงำของธรรมชาติแท้ ๆ ที่ยังมิได้ขัดเกลามากไป ซึ่งถ้าทำได้ก็จัดเป็นส่วนหนึ่งของ การพัฒนาบุคลิกภาพและ พัฒนาตนให้พร้อมต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 นักจิตวิทยาชาวอังกฤษอีกท่านหนึ่งชื่อ สจ๊วต ไดมอนด์ (Stuart Dimond) บอกว่า บุคลิกภาพ เป็นหน้าที่และการทำงานของสมอง ซึ่งเหมือนกับทฤษฎีของฮานส์ ไอเซนก์(Hans Eysenck's Theory) ที่ว่า บุคลิกภาพถูกกำหนดด้วยพันธุกรรม เหมือนกับ ลายนิ้วมือที่จะมีลายต่าง ๆ หรือรอยหยักในสมองก็จะถูกกำหนดโดย พันธุกรรมเช่นกัน (อรุณ รักธรรม : 50-53)

บุคลิกภาพ โดยทั่วไปของคนเรา ตามทฤษฎีของไดมอนด์จะมี 8 ประเภทด้วยกัน

ประเภทแรก คือ พวกที่ชอบมอง ชอบดู (Visualist)

ประเภทที่ 2 คือ พวกชอบฟัง (Audist)

ประเภทที่ 3 คือ พวกที่ชอบยั่วยวน (Sexist)

ประเภทที่ 4 คือ พวกชอบมีกิจกรรมอยู่ตลอดเวลา (Motorist)

ประเภทที่ 5 คือ พวกที่ชอบพูด ชำนาญเรื่องภาษา (Linguist)

ประเภทที่ 6 คือ พวกที่ชอบเกี่ยวกับรูปร่าง จินตนาการ ภาพพจน์ (Spacist)

ประเภทที่ 7 คือ พวกที่ชอบแสดงความรู้สึก พวกมีอารมณ์หลงใหล (Emotionist)

ประเภทที่ 8 คือ พวกก้าวร้าว พวกที่ชอบประสานงา ชอบทะเลาะ (Aggressist)

1.3 องค์ประกอบของบุคลิกภาพของบุคคล

บุคลิกภาพของบุคคลประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านกายภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ทรวดทรง ท่าทาง การแต่งกาย การเดิน เป็นต้น บุคลิกภาพด้านกายภาพนี้เป็นสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็นได้

2. ด้านวาจา หมายถึง การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง ซึ่งผู้อื่นจะรับรู้ได้โดยการฟังลักษณะต่าง ๆ สะท้อนบุคลิกภาพด้านนี้เช่น การพูดไม่เข้าหูคน การพูดจากระโชกโฮกฮาก การพูดจาน่าฟัง เป็นต้น บุคลิกภาพทางวาจาที่ดีย่อมหมายถึงการพูดจาด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล น่าฟังเป็นมิตร และได้สาระ

3. ด้านสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางการคิดแก้ปัญหา ไหวพริบความสามารถที่จะมี ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม คิดเป็น รู้จักคิด คิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี แสดงออกหรือสนองตอบผู้อื่นได้อย่างทันกัน และทันกาล

4. ด้านอารมณ์ หมายถึง การมีอารมณ์ดี คงเส้นคงวา ไม่วู่วามเอาแต่อารมณ์ ฉุนเฉียวโกรธง่าย หรือบางคนมีอารมณ์ร่าเริง มากกว่าอารมณ์อื่นหรือบางคน เครียด เศร้า ขุ่นมัว หม่นหมองอยู่เสมอ

5. ด้านความสนใจและเจตคติ ของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปบางคนไม่สนใจการเมือง ซึ่งบางคนมีความสนใจ หลากหลายไม่สนใจเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว

6. ด้านการปรับตัว มีผลต่อลักษณะของบุคลิกภาพ ถ้าใช้แบบที่ดีมีพฤติกรรมที่เหมาะสม สังคมยอมรับจะอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุขตรงกันข้ามถ้าปรับตัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ไม่ดีวางตัวในสังคมไม่เหมาะสม ย่อมมีผลเสียต่อบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ไปด้วย (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 71)

โดยสรุป พันธุกรรม สิ่งแวดล้อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา บุคลิกภาพ รวมถึงความสามารถพิเศษของมนุษย์ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของบุคลิกภาพที่ดี คือ ความสามารถที่จะเอาข้อมูลทุกอย่างที่มีอยู่มาช่วยในการตัดสินใจ และช่วยให้แสดงออกได้อย่างเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของสังคม

2. วิสัยทัศน์(Vision)

2.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

คำว่าวิสัยทัศน์แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Vision คำว่า วิสัยทัศน์นี้เป็นคำสมาส ซึ่งหากแยกคำนี้จะออกมาได้ 2 คำ คือ วิสัยแลทัศน์ วิสัย แปลว่า ขอบเขต หรือ พิกัด ทัศน์ แปลว่า การมอง เนื่องจาก เป็นคำสมาสจึงแปลจากข้างหลังมาข้างหน้า ดังนั้นถ้าจะแปลวิสัยทัศน์ตามตัวแล้ว คือ การมองในขอบเขตหรือขอบเขตของการมอง ซึ่งจะกว้างขวางเพียงใดก็ขึ้นกับการมองหรือการคาดคะเนภาพที่มองนั้นจะเป็นภาพจากการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งมีความกว้างและความไกลคำว่าความกว้างนั้นหมายถึงความมีเหตุมีผลและมีข้อมูลจากปัจจุบันมากทำให้เกิดภาพชัดเจน ส่วนความไกล หมายถึง ความลึก คือ การคิดหลายขั้นและมีการหาทางแก้ปัญหาเอาไว้ด้วย

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้ (อภิวัฒน์ ภูไชยแสน. 2542 : 20)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพองค์การในอนาคต ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงน่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน (อานุภาพ งามสูงเนิน. 2544 : 32)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคตซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้น สามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ในทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2542 : 88)

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการที่จะทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อม แล้วทำให้สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์การในส่วนของความสามารถเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำคนใดที่เข้าใจแยกแยะสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดสถานการณ์ย่อมจะสามารถควบคุมให้เป็นไปตามต้องการได้ (รุ่ง แก้วแดง. 2544 : 57)

สรุปวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถพินิจพิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การ ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสารภาพดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

2.2 กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

สมาน เกตุทัศน์ (2542. 30-35) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

2. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบันและศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน(Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.6 ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลุกเร้า ท้าท้าย สร้างพลังดลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3. ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว จะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานและเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4. ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดการนำภาพอนาคต(วิสัยทัศน์)ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมควรมีดังนี้

1. นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน เป็นไปอย่างมีระบบและประสานประโยชน์ตามนโยบายและแผนอย่างจริงจัง

2. การปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย เช่นเดียวกับภาคเอกชนในกรณีที่บริหารงานผิดพลาดหรือเป็นผู้ที่ขาดความก้าวหน้า

3. ใช้เครื่องมือเครื่องใช้เทคนิคการปรับปรุงงาน เช่นเดียวกับภาคเอกชนเพื่อทำงานให้รวดเร็วและลดขั้นตอนในการทำงาน

4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ตลอดจนการปรับทัศนคติข้าราชการให้เป็นผู้รับใช้ประชาชนมากกว่าเป็นผู้ปกครองหรือเป็นนาย และให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบงานและสังคม

5. การใช้เทคนิควิชาการบริหาร (Management Technique) มาช่วยในการบริหาร

6. การใช้ความรู้เฉพาะสาขา (Professional) เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผล

7. การใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบการบริหารให้เป็นผลสำเร็จ

8. การให้ความรู้ ข่าวสาร ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกแก่ผู้ที่อยู่ในสังคมเมืองในภูมิภาคควรมีนโยบายในการกระจายอำนาจ ทั้งการกระจายงานและกระจายเงิน เพื่อพัฒนาระบบบริหารราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

9. การปรับองค์กร โครงสร้างและกำลังคนของหน่วยงานให้กะทัดรัดและคล่องตัวเหมาะสมกับภาระหน้าที่ขององค์กรและสภาพปัจจุบันพึ่งเปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

10. การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สามารถปฏิบัติได้คล่องตัวและรวดเร็ว

2.3 วิสัยทัศน์ที่ดี

สิปป่นนท์ เกตุทัศน์ (2542 : 33-35) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สร้างภาพจินตนาการได้ดี คมชัด ทำให้มีมองเห็นภาพในอนาคต ซึ่งเกิดจากการให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม (Shared Vision)

2. มีลักษณะน่าสนใจ ผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ

3. วิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้ไม่ไกลเกินฝัน

4. มีความชัดเจน เขียนมีรายละเอียดตามสมควร ชัดเจนมองเห็นภาพในอนาคตได้

5. ยืดหยุ่นได้ มีความคิดริเริ่ม และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีข้อมูลหรือเหตุผลดี

6. สามารถสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะบุคคลในองค์การสามารถสื่อสารเข้าใจได้

7. ต้องท้าทายความรู้ ความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์การให้สามารถปฏิบัติงาน

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กรและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เองเพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relationships)

บุคคลทุกคนมักต้องมีกลุ่มมีพวก ตัวอย่างกลุ่ม หรือพวกของกลุ่มบุคคล เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง ทีมงาน สมาคม ชมรม ผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือแม้กระทั่งการทำงานในองค์การธุรกิจก็จัดว่า เป็นกลุ่ม หรือพวกประเภทหนึ่ง ประกอบด้วย คนจำนวนมากมาอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ กันไป ซึ่งแต่ละคน มักมีเพื่อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ฝูงร่วมงาน ทั้งที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่า เท่ากัน และเพื่อนร่วมงานที่ต่ำกว่า ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด บุคคลเหล่านี้ต้องทำงานเกี่ยวข้อง และติดต่อสัมพันธ์กัน ถ้าหากบรรยากาศของความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี มักส่งผลให้บุคคลนั้นเป็นสุข เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ความสุขส่วนใหญ่ ของชีวิตจึงมักขึ้นอยู่กับ มนุษยสัมพันธ์ทั้งในแง่การอยู่ร่วมกับผู้อื่น และทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นเพื่อให้มีความสุขในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น (โพยมรัตน์ บุญเรืองศรี. 2542 : 34)

3.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ มีนักจิตวิทยาให้ความหมายไว้หลายท่านพอสรุปได้ดังนี้

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคม มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดี ในการติดต่อสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร (โพยมรัตน์ บุญเรืองศรี. 2542 : 35)

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคคล เพื่อต้องการให้ได้มาซึ่ง ความร่วมมือช่วยเหลือกัน ความรักใคร่นับถือและความจงรักภักดี (ชาญชัย อาจินสมาจาร . 2543. 80)

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การรู้จักใช้วิธีการที่จะครองใจคนโดยมีความประสงค์ให้บุคคลเหล่านั้นนับถือ จงรักภักดีและให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 37)

มนุษยสัมพันธ์ เป็นเทคนิคการกระตุ้นให้คน และกลุ่มคน มาเกี่ยวข้องกันทั้งในเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวจนสามารถทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ เพื่อที่จะทำกิจกรรมดังกล่าวได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการทำงานเพื่อส่วนรวมนี้จะเป็นกระบวนการกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน ด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2549 : 70)

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้เกิดความพึงพอใจในงาน และความสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. 2545 : 49)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กล่าวโดยสรุป มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกหน่วยงาน ให้ความร่วมมือมีการประสานงานและติดต่องานที่ดี โดยเป็นกระบวนการของศาสตร์ที่ใช้ศิลปะสร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพนับถือ โดยแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมทั้งทางกาย วาจาและใจ เพื่อโน้มนำให้มีความรู้สึกใกล้ชิดเป็นกันเอง จูงใจให้ร่วมมือร่วมใจในอันที่จะบรรลุสิ่งซึ่งพึงประสงค์อย่างราบรื่น และอยู่ในสังคมได้อย่างสันติสุข

3.2 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

ได้มีนักจิตวิทยาได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ในที่นี้ขอนำเสนอ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ คือ

3.2.1 ทฤษฎีของ Elton Mayo

Elton Mayo เป็นบิดาคนหนึ่งในขบวนการมนุษย์สัมพันธ์ เขาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเองหรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความเป็นกันเองกับเขามากกว่าคนงานย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 81-83)

แนวความคิดของ มาโย (Mayo) จาก การทดลองที่ ฮาวธอร์น (Hawthorn) ใกล้เมือง ชิคาโก (Chicago) สหรัฐอเมริกา สรุปได้ 5 ประการ คือ

1. ปทัสถานสังคม (ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานด้วยกัน จะมีความสบายใจและเพิ่มผลผลิต มากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติกัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของพรรคพวก

2. กลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลจูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหาร โดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้

3. การให้รางวัลและการลงโทษ ของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล จะมีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อคนงานเหล่านี้

4. การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขบวนการมนุษย์สัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ไม่ใช่เป็นนายต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ อย่าเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาเสียเอง ขบวนการมนุษย์สัมพันธ์จึงเชื่อว่าการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

5. การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงานทำงานได้ผลงานดีมากถ้าเขาได้จัดการงานที่เขารับผิดชอบเอง โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหารหลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2542 : 95-98)

สรุปได้ว่า มาโย (Mayo) เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษย์สัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้อย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผลการทดลองนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของ กลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก ความรู้สึก (sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

3.3 องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์จะเกิดได้ต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ต้องมีความเข้าใจตนเอง
2. ต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น
3. ต้องยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่น

ความเข้าใจตนเอง หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการของตนเอง การรู้จุดเด่นจุดด้อยของตนการรู้ถึงจุดที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาคน การเข้าใจตนเองเป็นลักษณะการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงว่าตนเองเป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์แค่ไหนระดับใดมีจุดแข็งคือความเก่งและจุดอ่อนคือความไม่เก่งในด้านใดบ้างเรื่องใดบ้าง การเข้าใจตนเองทำให้บุคคลเกิดการรู้สึกยอมรับในคุณค่าแห่งตน นับถือตนเองและรู้จักเข้าใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สิทธิ เสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สิ่งที่สำคัญในการเข้าใจตนเองจะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีมาก

ความเข้าใจบุคคลอื่น หมายถึง การที่เรารู้ถึงความต้องการหรือปัญหาของบุคคลอื่น บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลนั้น ๆ และธรรมชาติของคน

การเข้าใจสิ่งแวดล้อม เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเราและบุคคลอื่นซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และมีส่วนสัมพันธ์กับมนุษย สัมพันธ์ได้แก่ สภาพการณ์เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต ล้วนแต่มีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้นได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันที่เป็นองค์การ สถาบันการศึกษา หน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน โรงงาน รัฐบาล ศาสนา องค์การระหว่างประเทศ ความรู้จากการเข้าใจสิ่งแวดล้อมสามารถนำมาปรับใช้กับตัวเราในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดีมากขึ้น (อำนวย แสงสว่าง. 2544 : 101)

การเข้าใจบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคลความต้องการของบุคคล แรงจูงใจของบุคคล สภาพสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้นานัปการ เมื่อเราต้องการไปติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลใดเราต้องทราบก่อนว่าบุคคลนั้นชื่อใดเป็นใคร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ทางด้านใดอยู่ในระดับใดชอบสิ่งใดไม่ชอบสิ่งใด โปรดปรานในสิ่งใดเป็นพิเศษ มีคุณลักษณะที่เด่นทางด้านใดบ้างเมื่อเรานำเอาบุคคลอื่นที่เราต้องการติดต่อสัมพันธ์มาพิจารณาดูว่า เรามีความเข้าใจในตัวเขาอย่างไร เรายอมรับในตัวเขาได้แค่ไหน เพื่อจัดระดับคุณค่าและความสำคัญของบุคคลที่เราจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์รวมทั้งการที่เรารู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน

ความแตกต่างของบุคคล หมายถึง ลักษณะที่ทำให้คนแต่ละคนไม่เหมือนกันซึ่งแต่ละคนย่อมมีความคิด จิตใจ สติปัญญา ความสามารถ เจตคติ ประสบการณ์ต่าง ๆ กัน สิ่งที่ทำให้มนุษย์เราแตกต่างกันไม่เหมือนกันนั้นมาจากหลายสาเหตุด้วยกันอาจประมวลได้ดังนี้คือ รูปร่างหน้าตา (Appearance) อารมณ์ (Emotion)นิสัย (Habit) เจตคติ (Attitude) พฤติกรรม (Behavior) ความถนัด (Aptitude) ความสามารถ(Ability) สุขภาพ (Health)รสนิยม (Taste)และสังคม (Social) ความแตกต่างจากสาเหตุดังกล่าวเป็นสาเหตุให้มนุษย์ขัดแย้งกันไม่สามารถเข้ากันหรือสัมพันธ์กันได้หากขาดความรู้ความเข้าใจเกิดการดูหมิ่นเหยียดหยามไม่เคารพสิทธิไม่ให้เกียรติเคารพนับถือในความแตกต่างกัน ถือว่าเป็นสิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ธรรมดาสามัญทั่วไป ถ้าเราได้เข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้วความขัดแย้งก็จะลดน้อยลงหรือสามารถขจัดออกไปได้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นก็จะดีขึ้น (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 34)

นอกจากนี้แล้วองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องพฤติกรรมการจูงใจ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม เจตคติ นิสัย ระบบสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยผสมผสานกันอย่างเหมาะสม เกิดเป็นพฤติกรรมที่น่าพึงพอใจแก่บุคคลอื่น ๆ ที่เรียกว่า มนุษยสัมพันธ์

3.4 องค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงองค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีดังต่อไปนี้ (สุพจน์ อินทนาม. 2542 : 77-79)

1. พฤติกรรมของคน (Human Behavior) ในการอยู่ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นเพื่อความสุขในการดำเนินชีวิตหรือเพื่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในหน่วยงานเราทุกคนต้องเข้าใจพฤติกรรมของคน

2. การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงกระตุ้น เป็นพลังให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่ออำนวยประโยชน์และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. กลุ่มพวกในการปฏิบัติงาน (Team work) ตามรูปแบบของปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างความเป็นมนุษย์ที่ดำรงตนด้วยการเคารพนับถือซึ่งกันและกันหรือเคารพนับถือในความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อหน่วยงานหรือองค์การ มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ๆ แบ่งแยกกลุ่มไปตามลักษณะของความต้องการ มีการต่อสู้แย่งชิงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

3.5ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงาน และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม เพราะช่วยให้มนุษย์เรียนรู้ที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและปรับตัวปรับใจให้ร่วมสังคมและร่วมกิจกรรมกันอย่างสันติสุข มนุษยสัมพันธ์เป็นเสมือนมนต์ขลังช่วยลดความเกลียดชัง แม้ศัตรูผู้มีผลประโยชน์ขัดกับเราก็จะกลับกลายไปในรูปเห็นอกเห็นใจ เป็นมิตรภาพ เรื่องร้ายกลายเป็นดีได้ไม่ว่าจะติดต่อสัมพันธ์กันในทางการงานหรือส่วนตัว ก็จะเกิดผลดีมีประโยชน์ต่องานอาชีพ และการดำเนินชีวิต อุปสรรค ความยุ่งยากจะเรียบร้อยราบรื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม ในแง่ประโยชน์ต่อตนเอง บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนจะก่อให้เกิดความเข้าใจและความเห็นใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันสามารถสมาคมกับบุคคลในระดับต่าง ๆ ได้ดี ประสบความสำเร็จในการศึกษาและการประกอบกิจกรรมหรือการอาชีพ ในแง่ส่วนรวมการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยสร้างความสามัคคีกลมเกลียวขึ้นในหมู่คณะร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยปราศจากข้อขัดแย้ง สามารถอาศัยอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและในที่สุดจะช่วยพัฒนาให้สังคมและประเทศชาติเจริญก้าวหน้าทางสังคมจะทำให้บุคลากรมีกำลังใจทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับองค์การที่ตนทำงานอยู่ การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความเป็นกันเอง การทำงานด้วยความสมัครใจก็จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความสามัคคีเป็นปึกแผ่นขึ้นในองค์การ และมุ่งทำงานโดยมีจุดประสงค์หรือความมุ่งหมายเดียวกันอย่างเหนียวแน่น สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน (ปริญญา ตันสกุล. 2543 : 37)

สรุปได้ว่า บุคคลที่รวมกันอยู่ในสังคมมีหลายประเภทมีความแตกต่างกันและแตกต่างกันในความต้องการทางด้านจิตใจอารมณ์ ด้านสติปัญญา เพราะฉะนั้นหากสมาชิกของสังคมขาดมนุษยสัมพันธ์ คือ ไม่พยายามเข้าใจซึ่งกันและกันไม่คิดถึงจิตใจของจิตใจเราและมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นส่วนใหญ่ สังคมนั้นก็จะไม่มีความเจริญก้าวหน้าและไม่มีความมั่นคงเพราะสมาชิกแต่ละคนของสังคมจะไม่ร่วมมือกันต่างฝ่ายต่างก็จะเอาชนะและชิงดีชิงเด่นกันและกันอันจะนำมาซึ่งการแตกแยกความสามัคคีในหมู่คณะสังคมใดขาดมนุษยสัมพันธ์ผู้คนจะเครียดหงุดหงิด สุขภาพจิตเสื่อมมีผลกระทบถึงสังคมมาก ฉะนั้นทุกคนควรจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้บังเกิดขึ้นในหน่วยสังคมทุกหน่วยที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เพราะเป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมโดยส่วนรวม

4. การตัดสินใจ (Decision)

4.1 ความหมายของการตัดสินใจ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าเป็นเทคนิควิธีที่ลดทางเลือกลงมาให้เหลือเพียงทางเดียว (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 74)

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี RAJABHAT DHANBURI UNIVERSITY

(ธำรงชาติ ธรรมชาติ. 2542 : 23)

มูดี (Moody) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา (ประถม แสงสว่าง. 2538 : 44)

กิบสันและอิวานเซวิช (Gibson and Ivancevich) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์การที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่ง ได้รับมาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์การ (ธวัช แสงรัตน์. 2542 : 45)

โจนส์ (Jones) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจองค์การว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือกและเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ (ประครอง พันธุพรม. 2542 : 49)

จากคำนิยามข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า มีมุมมองของนักวิชาการที่แตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดแต่ประเด็นหลักที่มองเหมือนกันคือ

1.การตัดสินใจเป็นกระบวนการ (Process) นั่นหมายความว่าการตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์แล้วค่อยตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด มีหลายท่านคิดว่าการตัดสินใจไม่มีขั้นตอนอะไรมากคิดแล้วทำเลย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการคิดก็ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (Search) การออกแบบ (Design) และการเลือก (Choice) เพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด

2.การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก (Solution) การตัดสินใจเป็นการพยายามสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการฝึกฝนการสร้างทางเลือกที่มากขึ้น หลากหลายด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่ม (Initiative) และคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ จะเห็นว่าผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นก็มีหน้าที่ในการตัดสินใจต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องตัดสินใจ

เชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ (Management Decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operational Decision) เป็นการตัดสินใจดำเนินการควบคุมงานให้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน จะเห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องตั้งแต่คนเดียว กลุ่มและทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมคนแต่ละคนก็แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่ม และองค์การที่ดีพอจึงจะทำให้การตัดสินใจประสบผลสำเร็จได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ ความสามารถและทักษะในการตัดสินใจของผู้นำได้ถูกต้องรวดเร็ว สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยวัดจาก ความสามารถในการพิจารณาโอกาส ประเมินทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือก กล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงโดยเป็นผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

4.2 ทฤษฎีการตัดสินใจ

มีนักวิชาการได้นำเสนอ ทฤษฎีการตัดสินใจไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ คือ

ทฤษฎีการผสมผสานระหว่างทางกว้างและทางลึก (Mixed Scanning) เอ็ดไซโอนิ (Etzioni) ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการผสมผสานระหว่างทางกว้าง และทางลึก (Mixed Scanning) เป็นทางเลือกสำหรับแนวทางในการ โดยได้เสนอสาระสำคัญไว้ดังนี้

สมมติว่าเรากำลังจะจัดตั้งระบบการสังเกตการณ์สภาพอากาศของโลกโดยการใช้ดาวเทียม ในกรณีนี้แนวทางของทฤษฎีหลักการเหตุผล จะต้องพยายาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำรวจอย่างรอบด้านเกี่ยวกับเงื่อนไขของสภาพอากาศโดยการใช้กล้องถ่ายภาพที่มีสมรรถนะสูงในการตรวจสอบรายละเอียด โดยจะต้องตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพท้องฟ้าทั้งหมดให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การกระทำดังกล่าวจะต้องใช้ข้อมูลรายละเอียดจำนวนมาก และการวิเคราะห์ต้องใช้ต้นทุนสูง ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องใช้ความสามารถของเราที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น จะต้องวิเคราะห์การก่อตัวของเมฆที่อาจพัฒนาไปเป็นพายุเฮอริเคนหรือก่อให้เกิดฝนตกในพื้นที่ที่แห้งแล้ง ส่วนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมบางส่วนจะมุ่งความสนใจไปยังพื้นที่ซึ่งในอดีตที่เพิ่งผ่านมาเคยมีพายุหรือฝนตก หรืออาจจะดูในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงเป็นเพียงบางพื้นที่ ในกรณีนี้จะทำให้มองข้ามข้อมูลทั้งหมดที่ควรจะได้รับความสนใจ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มิได้คาดหมาย

สำหรับกลยุทธ์ของการผสมผสานระหว่างทางกว้างและทางลึก จะครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของทั้งสองแนวทาง โดยการใช้กล้องถ่ายภาพ 2 กล้อง โดยกล้องที่หนึ่งจะเป็นกล้องที่มีมุมกว้าง (Broad-angle) ที่สามารถจะครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดของท้องฟ้า แต่จะไม่ปรากฏรายละเอียดมากนัก ส่วนกล้องที่สองจะใช้เฉพาะการถ่ายภาพเกี่ยวกับรายละเอียดที่น่าสนใจซึ่งปรากฏให้เห็นจากกล้องที่หนึ่ง ด้วยวิธีการนี้ ทฤษฎีการผสมผสานระหว่างทางกว้างและทางลึกอาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาดในจุดของกล้องที่ต้องตรวจสอบรายละเอียดบางจุด แต่ข้อบกพร่องดังกล่าวก็จะปรากฏน้อยกว่าที่จะปรากฏในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมบางส่วน ที่อาจจะมองข้ามจุดสำคัญที่อยู่ในพื้นที่ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน

ทฤษฎีการผสมผสานระหว่างทางกว้างและทางลึก (Mixed Scanning) จะเปิดโอกาสให้ผู้ตัดสินใจสามารถใช้ประโยชน์จากทั้งทฤษฎีหลักการเหตุผลและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมบางส่วน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ต่างกัน ในบางกรณีการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงจากเดิมเล็กน้อยอาจจะพอเพียง แต่ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องใช้การสำรวจตรวจสอบอย่างละเอียดตามทฤษฎีของหลักการเหตุผล ทฤษฎีการผสมผสานระหว่างทางกว้างและทางลึกมีความเหมาะสมสำหรับผู้ตัดสินใจนโยบายที่มีขีดความสามารถต่างกัน หรืออาจกล่าวเป็นการทั่วไปได้ว่าผู้ตัดสินใจยิ่งมีความสามารถมากขึ้นเพียงใดในการรวบรวมอำนาจเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ ก็จะยิ่งมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากการพิจารณาภาพรวมได้มากเท่านั้น และการพิจารณาภาพรวมยิ่งมีความสามารถครอบคลุมได้กว้างขวางมากเท่าใด การตัดสินใจก็จะยิ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
RAJABHAT BANSOMDEJCHAOPHRAYA UNIVERSITY

ดังนั้น ทฤษฎีการผสมผสานระหว่างทางกว้างและทางลึกจึงเป็นเสมือนแนวทางการประนีประนอม (Mompromise) ระหว่างทฤษฎีหลักการเหตุผล และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมบางส่วน อย่างไรก็ตามข้อเสนอของ เอ็ดไซโอนิ (Etzioni) ก็ยังไม่ชัดเจนว่าจะนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริงได้อย่างไร (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2546 : 45-46)

โดยสรุป แนวความคิดของ เอ็ดไซโอนิ (Etzioni) ได้ช่วยให้ผู้สนใจศึกษาเข้าใจข้อเท็จจริงที่สำคัญว่าการตัดสินใจอาจจะแปรผันไปตามขนาด (Magnitude) ของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ ทั้งในด้านขอบเขต (Scope) และผลกระทบ (Effect) และกระบวนการการตัดสินใจที่แตกต่างกันอาจจะเหมาะสมกับธรรมชาติที่แตกต่างกันของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ

4.3 ประเภทของการตัดสินใจ

ประเภทของการตัดสินใจมี 3 ประเภท ได้แก่

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (Programmed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือศาสตร์ทางด้านวิทยาการการจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยดำเนินงาน (Operation Research) เข้ามาใช้ โดยในบางครั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ร่วมด้วย

ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบโครงสร้าง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง จะต้องสั่งของเข้า (Order Entry) ครั้งละเท่าไร เมื่อใด การวิเคราะห์งบประมาณ (Budget Analysis)ที่ต้องใช้ในการจัดการต่าง ๆ การตัดสินใจเรื่องการลงทุน จะลงทุนอะไร ที่ตั้งโกดังเก็บสินค้า (Warehouse Location) ควรตั้งที่ไหน ระบบการจัดส่ง/การจำหน่าย (Distribution System) ควรเป็นอย่างไร เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructure) บางครั้งเรียกว่าแบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน (Nonprogrammed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ

ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง เช่น การวางแผนการบริการใหม่ การว่าจ้างผู้บริหารใหม่เพิ่ม หรือการเลือกกลุ่มของโครงงานวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในปีหน้า

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้ จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่า จะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้

ตัวอย่างการตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 84-86)

4.4 ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้บริหาร (Executive) เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และอนาคตขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การผ่านการตัดสินใจในปัญหาหรือโอกาสสำคัญทางธุรกิจซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) จะมีผลไม่เพียงต่อการดำเนินงานในระยะสั้น แต่ครอบคลุมถึงความอยู่รอด ความมั่นคง และความเจริญเติบโตขององค์การ นอกจากนี้การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากการตัดสินใจของบุคลากรอื่นขององค์การ ไม่ว่าผู้จัดการระดับกลาง หัวหน้างาน ตลอดจนพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือโอกาสทางธุรกิจที่มีความซับซ้อน หลากหลายและท้าทาย โดยเราสามารถจำแนกการตัดสินใจในการทำงานของผู้บริหารออกเป็น 4 ลักษณะต่อไปนี้

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และภารกิจในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์การมีตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นผลต่อความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์การ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทาง

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

สำหรับการตัดสินใจในด้านสำคัญและแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ

2.การตัดสินใจทางยุทธวิธี (Tactical Decision)เป็นการตัดสินใจว่าองค์การจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีจะกำหนดยุทธวิธีการดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เพื่อสร้างเอกลักษณ์การดำเนินงานและความได้เปรียบต่อคู่แข่งขัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะไม่เจาะลึกถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงานเพียงแต่มุ่งถึงการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในระดับต่อไปรับมาปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามที่ผู้บริหารกำหนดเอาไว

3. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Fire-fighting) เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือวิกฤตที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ปัญหาลักษณะนี้เกิดขึ้นกะทันหันโดยผู้บริหารมิได้คาดการณ์ไว้ บางครั้งผู้บริหารต้องตัดสินใจที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไป หรือยุติการดำเนินธุรกิจในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมด เช่น บริษัทได้ถูกฟ้องร้องทางกฎหมายในระดับที่อาจต้องปิด กิจการ ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดปัญหาในมุมกว้าง เป็นต้น หรือผู้บริหารต้องตัดสินใจแก้ปัญหาในกรณีที่ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจได้รับความเสียหายอย่างหนักหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เช่น การนัดหยุดงาน ภัยธรรมชาติอย่างรุนแรง หรือความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ

4. การควบคุม (Control) เป็นหน้าที่สำคัญทางการจัดการ (Management Functions) ที่ผู้บริหารต้องตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงานและสถานการณ์ เนื่องจากการปฏิบัติงานอาจเบี่ยงเบนจากแผนงานที่กำหนด ซึ่งผลมาจากการวางแผนที่คลาดเคลื่อน ข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากร การดำเนินงานอื่น ตลอดจนความผันผวนของสถานการณ์ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ หลังจากที่องค์การได้เริ่มปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ไประยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารย่อมมีความสนใจต้องการจะทราบว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไร มีแนวโน้มว่าจะบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ หรือต้องปรับปรุงอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ แล้วนำมาทำการเปรียบเทียบกับแผนที่วางเอาไว้ เพื่อจะได้แก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ต่อไป (จำนง ชินารัษ์. 2541 : 64-67)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารแต่ละคนจะมีสัดส่วนการตัดสินใจในแต่ละลักษณะแตกต่างกันตามงานของตน หรือสถานการณ์ แต่ลักษณะร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่เหมือนกันคือ ผู้บริหารที่มีศักยภาพภาพต้องสามารถตัดสินใจในปัญหาหรือวิกฤตการณ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การฝ่าวิกฤตและดำเนินไปสู่จุดม่งหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น

5. ความยุติธรรม (Justice)

5.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร

ออร์แกน (Organ. 1991) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติจากองค์กร และผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

กรีนเบิร์ก (Greenberg. 1990) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่องค์การจัดสรรให้กับพนักงาน และความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทน

มูแมน (Mooman. 1991) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง วิธีการหรือหนทางที่พนักงานตัดสินว่าได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทำงานอื่น ๆ

เบนเจอร์ (Bengre. 1996) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งเป็นสถานที่ที่บุคคลทำการแลกเปลี่ยนกันทางสังคม หรือเศรษฐกิจ และยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนระบบหนึ่งของสังคม

กล่าวโดยสรุป ความยุติธรรม หมายถึง การมีคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เห็นแก่ตนและพวกพ้อง ไม่เบียดเบียนหรือทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเข้มแข็งตามกรณีอันควร โดยการรับรู้ของบุคลากรว่าได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมจากองค์กร และผู้บังคับบัญชาทั้งด้านผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานให้กับองค์กรความเป็นธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกระบวนการที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่มีความเป็นธรรมปราศจากอคติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรม

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

อดัมส์ (Adams. 1965) กล่าวถึง ทฤษฎีความเสมอภาค หรือความเท่าเทียมกันว่า โดยปกติคนเราจะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ตนอุทิศให้กับองค์กรกับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร การที่จะรับรู้ว่าตนได้รับความยุติธรรมหรือไม่ ก็โดยการเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่มีสถานภาพเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน การเปรียบเทียบนี้อยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ของบุคคลที่ทำการเปรียบเทียบนั้น เช่น อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง ฯลฯ

สิ่งที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์กร (Inputs) นั้น ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลให้กับองค์กร เช่น แรงงาน สติปัญญา ประสบการณ์ ความเสียสละ ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร ส่วนสิ่งที่ได้รับจากองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดว่าตนได้รับผลตอบแทนจากการเป็นสมาชิกในองค์กร (Outputs) เช่น เงินเดือน รายได้พิเศษ ตำแหน่ง สถานภาพทางสังคม ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ความน่าสนใจของงาน เป็นต้น

เมื่อบุคคลรู้ว่าสิ่งที่ตนทุ่มเทไปกับสิ่งที่ได้รับ มีความสมน้ำสมเนื้อกันถือว่าเกิดดุลยภาพระหว่างการให้และการรับ แต่ถ้าบุคคลรับรู้ว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมก็จะเกิดภาวะของการไม่สมดุล ซึ่งมีผลทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ ไม่สบายใจ และอาจแสดงออกในรูปของการกระทำบางอย่างเพื่อสร้างดุลยภาพ ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลรับรู้ว่าตนถูกเอาเปรียบจากนายจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้ไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับองค์กร บุคคลจะรู้สึกไม่พอใจการแสดงออกอาจทำ โดยการเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้น หากการเรียกร้องไม่ประสบผลสำเร็จก็จะลดการทำงานลง เช่น ทำงานช้าลง หรือลาออกจากงาน เป็นต้น ขณะเดียวกันหากบุคคลรับรู้ว่าสิ่งที่ตนได้รับจากองค์กรมีมากกว่าสิ่งที่ตนทำให้กับองค์กร บุคคลจะพยายามทดแทนให้ได้ดุลยภาพ เช่นตั้งใจทำงานมากขึ้น ทุ่มเทมากขึ้น

ไอแนนเซวิชและแมตเตอร์สัน (Inancevich and Matterson. 2002) กล่าวว่า เมื่อใดก็ตาม พนักงานรับรู้ถึงการไม่ได้รับความเสมอภาคหรือความยุติธรรม พวกเขาอาจจะตอบสนองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

1. การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งที่ลงทุน เช่น อาจจะลดเวลาหรือความอุทิศทุ่มเทในการทำงานหากผลตอบแทนไม่คุ้มค่า

2. เปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ เช่น หากรู้ว่าองค์กรมีระบบการจ่ายเงินโบนัสตามผลงาน อาจจะมีการผลิตผลงานให้มากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. เปลี่ยนแปลงทัศนคติของตนเอง คือ บุคคลอาจจะไม่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์แต่จะเปลี่ยนแปลงความคิดของตนว่าสิ่งที่ตนได้รับเหมาะสมกับสิ่งที่ลงทุนไป

4. เปลี่ยนบุคคลอ้างอิง คือ เปลี่ยนบุคคลที่จะนำมาเปรียบเทียบที่จะทำให้รู้สึกว่าได้รับความเสมอภาค

5. เปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์ และบุคคลอ้างอิง

6. ออกจากงาน

5.3 หลักสำคัญที่ใช้ตัดสินความยุติธรรม

เชฟพาร์ด ลูไวกีและมินตัน (Sheppard. Lewieki and Minton. 1992) กล่าวว่า ความยุติธรรมประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

1. หลักของความสมดุล (Balance) กล่าวคือ บุคคลจะเปรียบเทียบการกระทำของตนกับการกระทำของบุคคลอื่นที่เหมือนกันในสถานการณ์เดียวกัน หากสิ่งที่ลงทุนไปมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ บุคคลจะรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม อย่างไรก็ตามการรับรู้ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม ในองค์กรไม่ได้เกิดจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนของตนกับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกภายในของบุคคลด้วย

2. หลักของความถูกต้อง (Correctness) ได้แก่ ความถูกต้องในการตัดสินใจ วิธีปฏิบัติหรือการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร หลักของความถูกต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความคงเส้นคงวา (Consistency) ความแม่นยำ (Accuracy) ความชัดเจน (Clarity) วิธีปฏิบัติที่โปร่งใส (Procedural Thoroughness) และความสอดคล้องกับคุณธรรมและค่านิยมในเวลานั้น (Compatibility with the Morals oh the Tunes)

5.4 ความยุติธรรมกับความสามัคคีทุ่มเทใจในการทำงานภายในองค์กร

ในการทำงานร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร ความยุติธรรมเป็นเรื่องสำคัญมาก ความลำบากไม่ได้ทำให้สังคมแตกแยก ถ้าทุกคนยังรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมอยู่ความลำบากเสมอหน้ากัน ทำเพื่อเป้าหมายร่วมกันอุดมการณ์เดียวกัน เขาก็จะยอมอดทนตรากตรำร่วมกันด้วยความสามัคคีได้ แต่ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เท่าเทียมกันสังคมนั้นจะมีปัญหาทันที ความรู้สึกคับข้องใจในความไม่เป็นธรรมจะนำไปสู่ความขัดแย้งในสังคม เป็นความเกี่ยวพันกันระหว่างความยุติธรรมกับความสามัคคีของสังคม ส่งผลตั้งแต่ระดับครอบครัว หมู่บ้าน ชุมชนและท้องถิ่น ไปจนถึงระดับประเทศ และระดับโลก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความเป็นธรรมจะทำให้คนเกิดความวิริยะอุตสาหะเพิ่มขึ้นได้ เพราะความรู้สึกว่าสิ่งที่ทุ่มเทไปนั้นมีผู้เห็นคุณค่า แต่หากไม่ได้รับความเป็นธรรมก็จะท้อใจไม่อยากทำงานนั้น ๆ ดังนั้นหากหน่วยงาน องค์กร บริษัทห้างร้านต่าง ๆ มีระบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม ก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทให้กับการทำงานได้อย่างดี (ชูชัย สมิทธิไกร. 2549 : 40-41)

กล่าวโดยสรุป ความยุติธรรมจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวพันกับคนหมู่มาก หากองค์กรใดไม่สามารถสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นได้ จะทำให้คนทำงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้แต่ละคนใช้ศักยภาพตัวเองได้เต็มที่ และผู้นำจำเป็นจะต้องให้ความเป็นธรรมอีกด้านหนึ่ง คือ สวัสดิการ คอยดูแลคนที่ด้อยโอกาสให้เขามีโอกาสได้รับสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมด้วยเช่นกัน เป็นการรักษาความสมดุลของสังคมอีกด้านหนึ่ง เพื่อจะสร้างและรักษาความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในทุกมิติเพื่อให้องค์กรในสังคมของเราได้เจริญพัฒนาอย่างร่มเย็นเป็นสุขอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความเชื่อมั่น (Reliability)

6.1 ความหมายของความเชื่อมั่น

ความเชื่อมั่น โดยทั่วไปหมายถึง การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลังสถานภาพที่มนุษย์สร้างขึ้นมาจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เป็นพฤติกรรมที่ดี ที่สะสมไว้ทุก ๆ วัน เป็นเวลายาวนาน จากอดีตถึงปัจจุบัน การจะมีความเชื่อมั่นนั้นคือ การมีพฤติกรรมในการทำงานหลายอย่างรวม ๆ กัน(ประไพพร สิงหเดช. 2539 : 25)

6.2 การสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร

ความเชื่อมั่น เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับองค์กร การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ต้องรู้ว่าบุคลากรในองค์กรขาดความเชื่อมั่นในตัวองค์กรหรือในตัวผู้บริหารหรือไม่ วิธีการให้ลองสังเกตจากการกระทำของบุคลากร ยกตัวอย่างเช่น มีการกักเก็บข้อมูลบางอย่างไม่ให้คนอื่นได้รับทราบหรือไม่ มีข่าวลือ (ที่ไม่ดี)เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือไม่ การใส่ ร้ายป้ายสีกันและการปัดแข้งปัดขากัน มีมากน้อยเพียงใด

สาเหตุเกิดมาจาก ถ้าดูในภาพรวม โดยส่วนมากมาจากการสะสมของการกระทำต่าง ๆ ของคนภายในองค์กร โดยเฉพาะ หัวหน้าหรือผู้บริหาร การกระทำที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นที่ลดลง เช่น การโกหก การไม่ทำตามสัญญา การใช้พฤติกรรมที่ผิดหลัก

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง RAJABHAT MUBAN CHOMBUENG UNIVERSITY

จรรยาบรรณ การไม่สื่อสารหรือการสื่อสารที่ไม่ดี การตำหนิติเตียนอย่างรุนแรง และการไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback ซึ่งเมื่อการกระทำทั้งหมดมาผสมรวม ๆ กัน ก็จะได้เป็นส่วนผสมที่เรียกว่า ความแตกแยก คงไม่มีองค์กรใดต้องการให้เกิดความแตกแยกภายในองค์กร (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 71-72)

6.3 หลักการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร

ธงชัย สันติวงศ์และกวี วงษ์พุฒ (2530 : 30-33) กล่าวถึงหลักการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ประกอบด้วย

1. การให้ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งแรกที่ผู้บริหารควรทำคือ การรักษาสัญญา พูดไปแล้วต้องทำให้ได้ ไม่ว่าสัญญานั้นจะเล็กน้อยสักเพียงไหน

2. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ให้กับคนภายในองค์กรได้ทราบเปรียบเสมือนการให้สิทธิพิเศษกับคนเหล่านี้ โดยเฉพาะคนที่อยู่ในระดับเดียวกัน ควรได้รับข้อมูลที่เท่าเทียมกัน หากคนที่ไม่ได้รับข้อมูล และรู้สึกว่าผู้บริหารไม่ไว้ใจเขา เขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือ และทำ ตัวเหมือนไม่เคยรู้อะไรทั้งสิ้น ขอให้ทำอะไรก็จะไม่ทำ เพราะไม่รู้ทำไปแล้วได้อะไร นอกจากนี้ หากข้อมูลถูกปิดไว้มาก ๆ ยิ่งปิดคนยิ่งอยากรู้ ในที่สุดก็จะเกิดการซุบซิบ และคิดเดากันไปเอง จึงเป็นบ่อเกิดของ ข่าวลือ และข่าวลือบางอย่างก็ไม่ได้ส่งผลดีให้กับคนภายในองค์กรเท่าไรนัก จากการศึกษาและวิจัยจากหลายสถาบันพบว่า บุคลากรส่วนมากต้องการให้ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง เปิดเผย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร

3. เปิดโอกาสให้กับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การไม่ลำเอียง หรือมีอคติกับใครคนใดคนหนึ่ง เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญมากสำหรับการสร้างความเชื่อมั่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถค้นพบปัญหาได้ก่อนที่ ปัญหาจะกลายเป็นเรื่องใหญ่ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้บุคลากรเข้าใจและปรับปรุงตนเองได้ ก่อนที่จะถึงปลายปีที่มีการประเมินผลการทำงาน

4. มีส่วนร่วมในการวางแผนและแก้ปัญหา การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดหาแนวทางต่าง ๆ จะทำให้มีความรู้สึกถึงการมีส่วนรวม นอกจากนั้นยังนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในแนวทางที่คิดออกมาร่วมกัน ความมุ่งมั่นและ ความตั้งใจที่จะทำจะมีมากกว่าการรับคำสั่งให้ทำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. ยอมรับในความผิดพลาด คำขอโทษเป็นประโยคที่จะช่วยซื้อใจคนฟังได้มาก ขอโทษแล้วหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา จะช่วยเรียกความเชื่อถือจากบุคลากรกลับมาได้เป็นอย่างมาก

กล่าวโดยสรุป ความเชื่อมั่น เป็นสถานภาพที่ทุกคนสร้างขึ้นมาจากพฤติกรรมที่ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เป็นพฤติกรรมที่ดี ที่สะสมไว้ทุก ๆ วัน เป็นเวลายาวนาน จากอดีตถึงปัจจุบัน

7. ความคิดริเริ่ม (Initiative)

7.1 ความหมายของความคิดริเริ่ม

ได้มีนักการศึกษาและนักจิตวิทยา ให้ความหมายของความคิดริเริ่มไว้ ดังนี้

ความคิดริเริ่ม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลไวต่อปัญหา ข้อบกพร่อง ช่องว่างในด้านความรู้ สิ่งที่ขาดหายไป หรือสิ่งที่ไม่ประสานกันและไวต่อการแยกแยะ สิ่งต่างๆ ไวต่อการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ไวต่อการเดาหรือการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับข้อบกพร่อง ทดสอบและทดสอบอีกครั้งเกี่ยวกับสมมติฐาน จนในที่สุดสามารถนำเอาผลที่ได้ไปแสดงให้ปรากฏแก่ผู้อื่นได้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 55)

ความคิดริเริ่ม เป็นความสามารถทางสมองในการคิดหลายทิศทาง ซึ่งมีองค์ประกอบความสามารถในการริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความสามารถในการแต่งเติมและให้คำอธิบายใหม่ที่เป็นการติดตามหลักเหตุผลเพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว (Bono. 1973 : 37)

กล่าวโดยสรุป ความคิดริเริ่ม หมายถึง มีความคิดไม่นิ่งเฉยอยู่กับที่ คิดพัฒนาให้ดีขึ้นทั้งงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า โดยเป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร

7.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีหมวกหกใบ ของเอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน(Edward De Bono)

การคิดแบบหมวก 6 ใบ (Six Thinking hats) เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน (Edward De Bono. 1973 : 40-45) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การคิด ไว้ว่า การคิดเป็นขุมทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของมนุษย์ อุปสรรคที่สำคัญของการคิด คือ ความสับสน ทั้งนี้ เนื่องจาก เราพยายามจะกระทำหลายอย่างในเวลาเดียวกัน จึงทำให้ การคิดไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และใช้เวลามาก ดังนั้น การแสดงบทบาทสมมุติ จึงสามารถช่วยให้บุคคลแสดงพฤติกรรม และความคิด

อย่างตรงไป ตรงมา และไม่สับสน จึงนำสีของหมวกมาเป็นสื่อที่จะให้ผู้ที่สวมแสดงความคิด และปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง ตามสีของหมวก โดย เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโนได้กำหนดการคิดเป็นหมวก 6 สี ที่เรียกว่า หมวกความคิด 6 ใบ (Six Thinking Hats) มี 6 สี ซึ่งความหมายของหมวกแต่ละสี มีดังนี้

1. หมวกสีขาว

สีขาวเป็นสีที่มีความเป็นกลาง มีลักษณะของความว่างเปล่า จึงให้หมวกสีขาวเป็นการคิดที่มีลักษณะเป็นกลาง คิดเกี่ยวกับตัวเลขและข้อเท็จจริงต่าง ๆ คำถามที่มักใช้กระตุ้นให้เกิดการคิดดังกล่าว เช่น มีข้อมูลอะไรบ้าง เราต้องการข้อมูลอะไรบ้าง เราได้ข้อมูลที่ต้องการมาด้วยวิธีใด ฯลฯ การคิดแบบหมวกสีขาว ต้องสมมุติตัวเองเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่มีอารมณ์ไม่มีการตีความ มีแต่ข้อเท็จจริงเท่านั้น

2. หมวกสีแดง

สีแดงเป็นสีแห่งความโกรธ ความฉุนเฉียว ความรุนแรงของอารมณ์ การคิดแบบหมวกสีแดงจึงเป็นการคิดที่เกี่ยวกับการแสดงออกของอารมณ์ ความรู้สึก รสนิยม ความพอใจความประทับใจ ฯลฯ คำถามที่ใช้กระตุ้นให้เกิดความคิดแบบหมวกสีแดง เช่น รู้สึกอย่างไรต่อ... รู้สึกอย่างไรกับสิ่งที่ทำ รู้สึกอย่างไรกับความคิดนี้ ฯลฯ

3. หมวกสีดำ

สีดำหมายถึงความเศร้าโศก มืดมน และการปฏิเสธ การคิดแบบหมวกสีดำจึงเป็นการคิดที่เกี่ยวข้องกับด้านลบโดยมีเหตุผลประกอบ การคิดใช้เหตุผลในการปฏิเสธ คิดหาจุดบกพร่อง จุดด้อย ฯลฯ การคิดแบบหมวกสีดำ เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้การทำงานมีความรอบคอบ เป็นการคิดที่ช่วยป้องกันไม่ให้เราคิด หรือตัดสินใจที่เสี่ยง คำถามที่ใช้กระตุ้นให้เกิดความคิดแบบหมวกสีดำ เช่น จุดอ่อนของ...คืออะไรบ้าง อะไรคือสิ่งที่ผิดพลาด การ(กระทำ...)ทำให้เกิดผลเสียอะไรบ้าง สิ่งนี้คุ้มค่าที่จะทำหรือไม่ ฯลฯ

4. หมวกสีเหลือง

สีเหลืองเป็นสีของตะวัน แสดงถึงความร่าเริงแจ่มใส การคิดแบบหมวกสีเหลือง จึงเป็นการคิดเชิงบวก การคิดมองโลกในแง่ดี เป็นการคิดที่แสดงถึงความสว่างไสว คำถามที่ใช้กระตุ้นให้คิดแบบหมวกสีเหลือง เช่น จุดดี/ข้อดีของ...คืออะไร ผลดีคืออะไร ทำอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์มากขึ้นอีก ฯลฯ การคิดแบบหมวกสีเหลือง จะช่วยเปิดโอกาสให้มีการแสวงหา และพัฒนาสิ่งใหม่ เป็นการคิดที่นำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
BANSOMDEJCHAOPHRAYA RAJABHAT UNIVERSITY

5. หมวกสีเขียว

สีเขียวเป็นสีของผัก หญ้า หมายถึงความอุดมสมบูรณ์ และการเจริญเติบโตการคิดแบบหมวกสีเขียว จึงเป็นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความคิดสิ่งใหม่ ๆ ความสมบูรณ์ความก้าวหน้า คำถามที่ใช้กระตุ้นให้คิดแบบหมวกสีเขียว เช่น บุคลากรจะนำความคิดนี้ไปทำ(สร้าง/ปรับปรุง/พัฒนา)อะไรได้บ้าง ถ้าจะให้...ดีขึ้น จะต้องปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง ฯลฯ การคิดแบบหมวกสีเขียวจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความเคลื่อนไหวทางความคิด การมีจินตนาการการปรับเปลี่ยนแนวคิด เข้าลักษณะคิดใหม่ ทำใหม่ ด้วยวิธีใหม่ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีเกิดขึ้น

6. หมวกสีน้ำเงินหรือสีฟ้า

สีน้ำเงิน เป็นสีที่ให้ความรู้สึกสงบ เยือกเย็น เป็นสีของท้องฟ้าที่อยู่เหนือสรรพสิ่งทั้งหลาย การคิดแบบหมวกสีน้ำเงิน จึงเป็นการคิดที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและการบริหารกระบวนการคิด เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของความคิดรวบยอด ข้อสรุป การยุติข้อขัดแย้ง การมองเห็นภาพ และการดำเนินการที่มีขั้นตอน เป็นระบบ คำถามที่กระตุ้นให้แสดงความคิดแบบหมวกสีน้ำเงิน เช่น ขั้นตอนของเรื่องนี้คืออะไร เรื่องนี้จะสรุปอย่างไร ขอบเขตของปัญหาคืออะไร

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการคิดแบบหมวก 6 ใบ (Six Thinking Hats) ของผู้บริหาร

สุชาติ เถาทอง (2532 : 38-41) กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการคิดแบบหมวก 6 ใบ (Six Thinking Hats) ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. หมวกสีขาว หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและควรรู้ เช่น เอาตัวเลขมาดูซิ คุยกันด้วยตัวเลข มีข้อมูลสนับสนุนไหม ไม่ใช้ความรู้สึก ไม่โลภ และไม่กลัวจนเกินไป

2. หมวกสีแดง หมายถึง ความรู้สึก สัญชาติญาณ และลางสังหรณ์ ให้คิดแบบใช้หัวใจคิด หรือคิดตามความรู้สึก คิดอะไรก็พูดไปแบบนั้น

3. หมวกสีดำ หมายถึง การตัดสิน หรือความเห็นโต้แย้ง มองโลกในแง่ร้ายบ้าง มีข้อเสียอยู่ตรงไหน มองแบบขวานผ่าซาก

4. หมวกสีเหลือง เป็นสัญลักษณ์แสดงถึงความสดใสและการมองโลกในแง่ดี ทำแบบนี้ แบบนั้น แล้วได้ประโยชน์อะไร มีข้อดีอะไร มีกำไรไหม คุ้มค่าไหม มองโลกในแง่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. หมวกสีเขียว หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงความเป็นไปได้ต่างๆ ทางเลือก และความคิดใหม่ ๆ ให้คิดแบบมีทางเลือกอื่นไหม มีแนวทางใหม่ ๆ แปลก ๆ ไหม คิดแบบสร้างสรรค์

6. หมวกสีฟ้า หมายถึง การจัดระบบความคิด การมองแบบองค์รวม แบบสรุปผล กำหนดแนวคิดขั้นต่อไป แบบคุมเกม

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีหมวก 6 ใบ ที่จะถูกเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การตั้งเงื่อนไข ความคิดตามการเลือกใช้หมวกแต่ละใบในต่างสถานการณ์ ถูกพิสูจน์แล้วว่ามีประสิทธิภาพและตัดปัญหาเรื่องอีโก้ของสมาชิกในที่ประชุมได้ นอกจากนั้นเมื่อกำหนดทิศทางการคิดไปตามสีของหมวก เช่น การเลือกหมวกสีขาว ที่ต้องโฟกัสไปยังเรื่องข้อมูลที่จำเป็น หรือหมวกสีเขียว ต้องเน้นเรื่องความคิดแปลกใหม่ ทุกคนจะช่วยกันระดมความคิดเฉพาะทิศทางนั้น ๆ ทำให้ระดมความคิดได้เร็วขึ้น และไม่มีการโต้แย้งกันหรือออกนอกประเด็น

7.3 ประเภทของความคิดริเริ่ม

ความคิดริเริ่มอาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดริเริ่ม โดยแบ่งประเภทของความคิดริเริ่มไว้อย่างหลากหลาย ในที่นี้ผู้วิจัย เสนอแนวคิดของ ทวีเดช จิ๋วบาง (2532 : 40-44) ดังนี้

1. ความคิดประเภทเปลี่ยนแปลง (Innovation) คือ แนวคิดที่เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้น เช่น ทฤษฎีใหม่ขึ้น เช่นทฤษฎีใหม่การประดิษฐ์ใหม่เป็นต้น เป็นการคิดโดยภาพรวมมากกว่าแยกเป็นส่วนย่อย บางครั้งเรียกว่า นวัตกรรม ที่เป็นการนำเอาสิ่งประดิษฐ์ใหม่มาเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ อีเลอร์นนิ่ง (e-Leanning) การใช้นาโนเทคโนโลยีเป็นต้น

2. ความคิดริเริ่มประเภทการสังเคราะห์ (Synthesis) คือ การผสมผสานแนวคิดจากแหล่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แล้วก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่มีคุณค่า เช่นการนำความรู้ทางคณิตศาสตร์ไปใช้ในการแก้ปัญหาจราจร การใช้หลักการจิตคณิตและหลักทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์มาผสมผสานเป็นคอมพิวเตอร์ซึ่งกลายเป็นศาสตร์อีกสาขาหนึ่ง

3. ความคิดริเริ่มประเภทต่อเนื่อง (Extension) เป็นการผสมผสานกันระหว่างความคิดริเริ่มประเภทเปลี่ยนแปลงกับความคิดริเริ่มประเภทสังเคราะห์คือเป็นโครงสร้างหรือกรอบที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ แต่ความต่อเนื่องเป็นรายละเอียดที่จำเป็นใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การปฏิบัตินั้น เช่น การสร้างหุ่นยนต์ หุ่นยนต์ คอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายรูป โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น เป็นการปรับปรุงต่อเนื่องจากต้นแบบเดิม

4. ความคิดริเริ่มประเภทล้อเลียน (Duplication) เป็นลักษณะของการจำลองหรือลอกเลียนแบบจากความสำเร็จอื่น ๆ โดยอาจจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แปลกไปจากเดิมเพียงเล็กน้อยแต่ส่วนใหญ่ยังคงแบบเดิมอยู่ เช่น เครื่องแต่งกาย บทเพลง ภาพยนตร์ การ์ตูน เครื่องประดับ เป็นต้น

7.4 องค์ประกอบที่สำคัญของความคิดริเริ่ม

ความคิดริเริ่มจัดเป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายทิศทาง ซึ่งจะประกอบไปด้วยลักษณะของความคิด 3 อย่าง คือ (ชะลูด นิ่มเสมอ. 2534 : 70-71)

1. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ความสามารถในการคิดตอบสนองต่อสิ่งเร้าให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ หรือความสามารถคิดหาคำตอบที่เด่นชัดและตรงประเด็นมากที่สุด ซึ่งจะนับปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน

2. ความคิดยืดหยุ่น (Flexbility) หมายถึง ความสามารถในการปรับสภาพความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ความคิดยืดหยุ่นเน้นในเรื่องของปริมาณที่เป็นประเภทใหญ่ ๆ ของความคิดแบบคล่องแคล่งให้มากขึ้นด้วยการจัดเป็นหมวดหมู่และมีหลักเกณฑ์ยิ่งขึ้น

3. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น และยังคงรวมถึงการเชื่อมโยงสัมพันธ์สิ่งต่าง ๆ อย่างมีความหมาย

สรุปจากการศึกษาที่เกี่ยวกับความคิดริเริ่ม จะเห็นว่าความคิดริเริ่มเป็นกระบวนการทางสมองที่คิดได้รวดเร็ว หลายแง่มุม เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดค้นพบสิ่งแปลกใหม่ด้วยการคิดปรุงแต่ง ความคิดเดิม ผสมผสานให้เกิดสิ่งใหม่การประดิษฐ์คิดค้นให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็คือความคิดอเนกนัยนั่นเองอันประกอบด้วยความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ ความคิดริเริ่มเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวบุคคลทุกคน สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้โดยการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8. ความสามารถในการจูงใจ

8.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นคำที่ใช้กันมากแต่บางครั้งก็ใช้กันไม่ค่อยถูกต้อง ความจริงแล้ว แรงจูงใจใช้เพื่ออธิบายว่าทำไมอินทรีย์จึงการกระทำอย่างนั้นและทำให้เกิดอะไรขึ้นมาบ้าง คำว่า แรงจูงใจ มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า Movere ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า to move อันมีความหมายว่า เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือมักชักนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To Move a Person to a Course of Action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ

สำหรับโลเวลล์ (สมยศ นาวีการ. 2540 : 71 ; อ้างอิงมาจาก Lovell. 1980:109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

ไมเคิล คอมแจน (สมิหรา จิตตลดากร. 2546 : 55 ; อ้างอิงมาจาก Domjan. 1996:199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่าการจูงใจหมายถึง ความสามารถในการสร้างพลังกระตุ้นให้ดำเนินการ หรือทำให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มิใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือการขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

8.2 แรงจูงใจต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสถานการณ์

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลสภาพแวดล้อมดังนี้ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2547 : 48-49)

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่างๆเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่นค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

4. ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไปตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงจูงใจที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่นตั้งใจทำงาน เพื่อไว้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

8.3 ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมี 2 ลักษณะดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 44-47) ได้กล่าวถึงลักษณะของแรงจูงใจ ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการฯลฯ สิ่งต่างๆดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวรเช่นคนงานที่เห็นองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ และองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดีแต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

8.4 ทฤษฎีของการจูงใจ (Theories of Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ในช่วงปีค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้ (สุปัน ราสุวรรณ์. 2540 : 40-44)

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power (nPower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ การที่บุคคลในองค์กรจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์กรมีอยู่ ถ้าองค์กรมีปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคคลในองค์กรนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจมาก ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

อารี เพชรผุด (2526: 132) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน มี 5 ประการ

1. การได้รับผลตอบแทนในระดับสูง กล่าวคือ ได้ค่าแรงสูง มีสภาพการทำงานสะดวก

2. สบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีอิสระในการทำงาน มีเพื่อนฝูงที่เข้าใจและมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น

3. การได้รับสิ่งตอบแทนที่ไม่ได้คาดหวังมาก่อนจะรู้สึกพึงพอใจมากกว่าที่ตนคาดหวัง แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ตนคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนมากกว่าที่ได้จริง ความรู้สึกไม่พอจะเกิดขึ้น

4. การได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม ถ้าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นห่างไกลจากความคาดหวัง ไม่ว่าต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป ความรู้สึกไม่พอจะเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. การได้รับความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองในขณะทำงาน โดยเฉพาะความเป็นอิสระในการทำงาน ศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิจากการทำงาน เพราะฉะนั้น บุคคลกลุ่มนี้จึงต้องการความเป็นอิสระ และความเป็นตัวของตัวเองมาก ในขณะที่บุคคลอื่นอาจไม่มีความต้องการก็ได้

สมยศ นาวีการ (2538: 221 - 223) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. ผลตอบแทน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจมาก เพราะผลการตอบแทนสามารถใช้ตอบสนองความต้องการของคนได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย การพักผ่อนและอื่น ๆ

2. การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงจะให้ความเป็นอิสระ ความท้าทาย

3. การบังคับบัญชา การบังคับบัญชาที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานมีสองลักษณะ คือ การมุ่งคนและการมีส่วนร่วม

4. ลักษณะงาน ลักษณะของงานที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ สองลักษณะ คือ ความหมายของงานและการควบคุมวิธีการทำงาน

5. กลุ่มงาน ได้แก่ การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตร

6. สภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง และเสียง ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงานและเครื่องมือที่เพียงพอ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533: 124 - 125) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจไว้ดังนี้

1. สัมฤทธิผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และพอใจในการมีส่วนสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ก็ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบผลสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (Potential) ของแต่ละบุคคล

2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วคนทุกคน มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคลไม่ว่าจะเป็น คำยกย่องชมเชยหรือการให้ Feedback

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานได้มาก

3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึงการให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะในการทำงานตามที่เขามีความสนใจ หรือให้เขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่เขานับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถมีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี อยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเอง และจะไม่ชอบถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีทำงานตลอดจนการตัดสินใจในการทำงาน จะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน หรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกันและมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

8.5 การนำแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

การนำมาประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นงานอย่างหนึ่งของหัวหน้าหรือผู้บริหาร นั้นคือการใช้ศิลปะการชักจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน มีคำ 4 คำที่พูดถึงเสมอในการจูงใจผู้อื่นคือเงิน ความกลัว การตั้งเป้าหมายและขวัญซึ่งจริง ๆ แล้ว 4 คำนี้คือหลักการที่สำคัญมากจึงควรพิจารณาถึงคุณสมบัติของคำเหล่านี้ (เรียม ศรีทอง. 2542 : 70-72)

1. เงิน เป็นสัจจะธรรมว่าถ้าลูกจ้างไม่ได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรมไม่ว่าท่านจะใช้วิธีอะไรก็ไม่สามารถให้เขาสร้างผลผลิตที่สูงได้นอกจากงานนั้นหายากสำหรับเขาแต่เราก็ไม่ควรให้ความสำคัญกับเรื่องเงินมากเกินไปในการที่จะจูงใจคน

2. ความกลัวถูกลงโทษเป็นเครื่องมือที่ชักจูงใจลูกน้องเป็นอันดับสองแต่ความกลัวส่งผลเพียง 2 กรณีคือ เมื่อเราขู่ว่าหากไม่พัฒนาผลงานก็รีบหางานอื่นทำเสีย และกรณีที่สองเป็นเครื่องกระตุ้นฉุกเฉินเช่นขู่ว่าควรรีบทำให้เสร็จก่อนเจ้านายใหญ่กลับมา

3. การตั้งเป้าหมาย เป้าหมายเป็นความต้องการพื้นฐานในการปฏิบัติงานของคนการตั้งเป้าหมายต้องตั้งให้ถูกต้องและเหมาะสมไม่สูงหรือต่ำเกินไป ทางจิตวิทยาได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พบว่าหลังจากคนล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายครั้งที่ 1 เขาจะตั้งครั้งต่อไปให้ต่ำลงเพราะกลัวความล้มเหลว

4. ขวัญ เรื่องขวัญและกำลังใจมีความสำคัญแต่ถ้าได้รับมากเกินไปก็ไม่ช่วยให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นเพราะพนักงานที่มีความสุขไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีประสิทธิภาพเสมอไปแต่ขวัญและกำลังใจทำให้ค่าใช้จ่ายขององค์กรลดลงได้แต่เป็นทางอ้อมมากกว่าทางตรงเช่นบรรยากาศในการทำงานดี

กล่าวโดยสรุป จากเรื่องของการใช้แรงจูงใจใน 4 อย่างถ้าเอามาประกอบกับทฤษฎีแรงจูงใจแล้วเรียกได้ว่าควรจะใช้ทุกทฤษฎีเพียงแต่ต้องอยู่ที่สถานการณ์และประเภทของบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละระดับก็จะปฏิบัติและใช้แรงจูงใจต่างกันหากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสูงระดับปริญญาตรีขึ้นไปและฐานะที่บ้านดีก็จะใช้ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีเสมอภาคเป็นต้น แต่ในระดับคนงานควรใช้ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีความต้องการ 5 ระดับของ มาสโลว์ เป็นต้น

9. ความรู้จักกาลเทศะ(Tact)

กาลเทศะ หมายถึง ความสามารถในการปรับตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยให้มีความเหมาะสมทั้งสภาพแวดล้อมและกาลเวลาความสามารถในปฏิบัติตนกับบุคคลอื่น โดยไม่เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ไม่ก่อให้เกิดศัตรูหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ในทัศนะของบุคคลทั่วไป กาลเทศะ หมายถึงความสามารถที่จะพูด หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ถูกต้อง เหมาะสมแก่กาลเวลาและสถานที่ ความสุภาพอ่อนโยนถือเป็นส่วนหนึ่งของกาลเทศะด้วย

กาลเทศะเป็นส่วนหนึ่งของคุณธรรม ที่ผู้บริหารทุกระดับต้องใช้ในการบริการจัดการ ทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง และประชาชนโดยทั่วไป เพื่อบุคลิกภาพที่ดี มีเสน่ห์แก่ผู้พบเห็นเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง (โกสินทร์ รังสิยาพันธ์. 2430 : 58)

9.1 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร

คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร คือ การใช้หลักธรรมปฏิบัติในการบริหารราชการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูงให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง โดยการปกครองและบริหารที่ดี (Good Governance) การปกครองและบริหารที่ดี ตามหลักธรรมปฏิบัตินั้น ผู้บริหารราชการต้องมี ประมุขศิลป์ คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) อันเป็นคุณสมบัติที่ดี ที่สำคัญของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

หัวหน้าฝ่ายบริหาร ลงมาถึงหัวหน้างานทุกระดับให้สามารถปกครอง และบริหารองค์กรที่ตนรับผิดชอบ ให้ดำเนินไปถึงความสำเร็จอย่างได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง และให้ถึงความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขอย่างมั่นคง

คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีนั้น เป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Arts) กล่าวคือสามารถศึกษาวิเคราะห์วิจัยข้อมูลอย่างมีระบบ (Systematic Study) จากพฤติกรรมและวิธีการปกครองการบริหารองค์กรให้สำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพสูงมาแล้วประมวลขึ้นเป็นหลัก หรือทฤษฎี (Theory) ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) สำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายบริหาร ให้เกิดประโยชน์แก่การปกครองการบริหารที่ดี (Good Governance) กล่าวคือ ให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพสูงได้ เพราะเหตุนั้น ประมุขศิลป์ คือคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี จึงเชื่อว่าเป็นศาสตร์ (Science)

นอกจากนี้ คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีนั้น ยังเกิดจากการที่บุคคลได้เคยศึกษาหาความรู้ฝึกฝนอบรมบ่มนิสัย และเคยปฏิบัติพัฒนาสภาวะความเป็นผู้นำที่ดี มาแต่ปางก่อนคือ แต่อดีตกาลจนหล่อหลอมบุคลิกภาพและสภาวะความเป็นผู้นำที่ดี ปลูกฝังเพิ่มพูน อยู่ในจิตสันดานยิ่งขึ้นต่อ ๆ มาจนถึงปัจจุบัน ประมุขศิลป์ คือ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีเช่นนี้เชื่อว่าเป็นศิลป์ (Arts) ซึ่งก็คือ บุญบารมี นั้นเอง (ประถม แสงสว่าง. 2538 : 55-56)

9.2 คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

นักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (ประครอง พันธุพรม. 2542 : 70-80)

1. เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (Good Personality) คือ เป็นผู้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

1.1 มีสุขภาพที่ดี คือ เป็นผู้มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีท่วงท่ากิริยา รวมทั้งการแต่งกายสุภาพ เรียบร้อยดีงาม สะอาด และดูสง่างามสมฐานะ

1.2 มีสุขภาพจิตที่ดี คือ เป็นผู้มีอัธยาศัยใจคอที่งาม เป็นคนดี มีศีลธรรมได้แก่ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ วิริยะสติ สมาธิ และปัญญา กับทั้งมีกัลยาณมิตตธรรม คือมีคุณธรรมของคนดี

1.2.1 เป็นผู้มีศรัทธา หมายถึง เป็นผู้รู้จักศรัทธาบุคคล และข้อปฏิบัติที่ควรศรัทธาไม่ลุ่มหลงงมงายในที่ตั้งแห่งความลุ่มหลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
PHRANAKHON RAJABHAT UNIVERSITY

1.2.2 เป็นผู้มีศีลคือ ผู้ที่รู้จักสำรวมระวัง ความประพฤติปฏิบัติทางกาย และวาจาให้ เรียบร้อยดีงาม ไม่ประพฤติเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

1.2.3 เป็นผู้มีสุตะคือ ผู้ได้เรียนรู้ทางวิชาการแลได้ศึกษาค้นคว้าในวิชาชีพดี

1.2.4 เป็นผู้มีจาคะคือ เป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง ไม้ตับแคบ รู้จักเสียสละ

1.2.5 เป็นผู้มีวิริยะคือ ผู้ขยันหมั่นเพียร ในการประกอบกิจการงานงานอาชีพและ/หรือในหน้าที่รับผิดชอบ

1.2.6 เป็นผู้มีสติ คือ ผู้รู้จัก ยับยั้ง ชั่งใจ รู้จักคิดไตร่ตรองให้รอบคอบ ก้อนคิด พูด ทำ

1.2.7 เป็นผู้มีสมาธิ คือ ผู้มีจิตใจตั้งมั่น ข่มกิเลสนิวรณ์

1.2.8 เป็นผู้มีปัญญา คือ ผู้ที่รอบรู้กองสังขาร ผู้รอบรู้สภาวธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง(สังขาร) และที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (วิสังขาร คือ พระนิพพาน) ผู้รู้แจ้งพระอริยสัจ 4 รวมเป็นผู้มีปัญญาอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญ ทางเสื่อมแห่งชีวิตตามที่เป็นจริง

2. เป็นผู้มีกัลยาณมิตตธรรม คือ ผู้มีคุณธรรมของมิตรที่ดี 7 ประการ คือ

2.1 เป็นผู้น่ารัก (ปิโย) คือ เป็นผู้มีจิตใจประกอบด้วยเมตากรุณาพรหมวิหาร

2.2 เป็นผู้น่าเคราพบูชา (ครุ) คือ เป็นผู้ที่สามารถเอาเป็นที่พึ่งอาศัยเป็นที่พึ่งทางใจ

2.3 เป็นผู้น่านับถือ น่าเจริญใจ (ภาวนีโย) ด้วยว่า เป็นผู้ได้ฝึกฝนอบรมตนมาดีแล้ว ควรแก่การยอมรับและยกย่องนับถือ เอาเป็นเยี่ยงอย่างได้

2.4 เป็นผู้รู้จักพูดจาโดยมีเหตุผลและหลักการ(วัตตา) รู้จักชี้แจงแนะนำ ให้ผู้อื่นเขาใจดี แจ่มแจ้ง เป็นที่ปรึกษาที่ดี

2.5 เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำที่ล่วงเกิน วิพากษ์ วิจารณ์ ซักถาม หรือข้อปรึกษาหารือ ข้อให้คำแนะนำต่าง ๆ ได้ (วจนักขโม)

2.6 สามารถแถลงชี้แจงเรื่องที่ลึกซึ้ง หรือเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจอย่างถูกต้อง และตรงประเด็นได้ (คัมภีรัญ จะ กะถัง กัตตา)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.7 ไม่ชักนำในอฐานะ (โน จัฏฐาเน นิโยชะเย) คือไม่ชักจูงไปในทางเสื่อม(อบายมุข) หรือไปในทางที่เหลวไหล ไร้สาระ หรือที่เป็นโทษ เป็นความทุกข์เดือดร้อน

9.3 จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

ประถม แสงสว่าง (2538 : 80-95) ได้กล่าวถึงจริยธรรมสำหรับนักบริหารไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีหลักธรรมในการครองงานที่ดี ด้วยคุณธรรม คือ อิทธิบาทธรรม ได้แก่

1.1 ฉันทะ ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ และทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งาน และเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถในการทำกิจการงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบหรือกิจการงานอาชีพของตนให้สำเร็จเรียบร้อยอยู่เสมอ

1.2 วิริยะ ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรประกอบด้วยความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตน จึงจะถึงความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าได้

1.3 จิตตะ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการงาน ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำ และมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งหรือวางธุระเสียกลางคันไม่เป็นคนจับจด หรือทำงานแบบทำ ๆ หยุด ๆ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ ติดตามผลงานและ/หรือ ตรวจงาน หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรของตน เพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัยตัดสินใจ และสั่งการให้กิจการงาน ทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงานให้ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.4 วิมังสา ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตผลในการปฏิบัติงานของตนเองและของผู้น้อยหรือของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่า ดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ ได้ผลสำเร็จหรือมีความคืบหน้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีอุปสรรคหรือปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน หรือวิธีการบริหารกิจการงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไรขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลจากที่ได้ติดตามประเมินผลงานหรือตรวจงานนั้นแล้วมาวิเคราะห์วิจัย ให้ทราบเหตุผลของปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงานแล้วพิจารณาแก้ไขปัญหาเหล่านั้น และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ให้ถึงความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไปได้

2. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้ผู้บังคับบัญชา ตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ เหฏฐิทิศ มีเนื้อความว่า เหฏฐิทิศ คือ ทิศเบื้องต่ำเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงบ่าว คือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน 5 คือ

2.1 ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลังความรู้ สติปัญญา ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน)

2.2 ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชยและ/หรือ สนับสนุน อุดหนุน ให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะเมื่อทำไม่ดี ก็ให้คำตักเตือน แนะนำ สั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิ และมีโทษตามกฎเกณฑ์ โดยชอบธรรม

2.3 ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์ สุกดิบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้งน้ำใจ คือไม่ปฏิบัติกับลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

2.4 ด้วยแจกของมีรสดีแปลก ๆ ให้กิน หมายความว่า ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกินของใช้ดี ๆ ให้ลูกน้อง

2.5 ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อนบ้างส่วนบ่าว หรือลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา ทำนุบำรุงอย่างนี้แล้ว ก็พึงปฏิบัติอนุเคราะห์เจ้านาย ผู้บังคับบัญชาด้วยสถาน 5 ตอบแทนด้วยเช่นกัน คือ

2.5.1 ลุกขึ้นทำงานก่อนนาย คือ ให้รับสนองงานผู้บังคับบัญชาด้วยความขยันขันแข็งควรมาทำงานก่อนนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อย ก็มาให้ทันเวลาทำงาน ไม่มาสายกว่านาย หรือสายกว่าเวลาทำงานตามปกติ

2.5.2 เลิกการทำงานทีหลังนาย คือ ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง แม้เลิก ก็ควรเลิกทีหลังนาย หรือผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยก็อยู่ทำงานให้เต็มเวลาไม่หนีกลับก่อนเวลาเลิกงาน

2.5.3 ถือเอาแต่ของที่นายให้ คือ มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ไม่คดโกงนาย หรือผู้บังคับบัญชา ไม่คอร์รัปชั่น ไม่เรียกร้องต้องการ โดยไม่เป็นธรรมหรือเกินเหตุ

2.5.4 ทำงานให้ดีขึ้น คือ ต้องรู้จักพัฒนาคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในการทำงาน ให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง

2.5.5 นำคุณของนายไปสรรเสริญ คือ รู้จักนำคุณความดีของเจ้านาย ผู้บังคับบัญชาไป ยกย่อง สรรเสริญ ตามความเป็นจริง ในที่และโอกาสอันสมควร

3. เป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดี ด้วยคุณธรรม คือพรหมวิหารธรรม และสังคหวัตถุ เป็นต้น

3.1 พรหมวิหารธรรม คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ 4 ประการ

3.1.1 เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข

3.1.2 กรุณา คือ ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้มีทุกข์ เดือดร้อน ให้พ้นทุกข์

3.1.3 มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ที่ผู้อื่นได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยากัน

3.1.4 อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย เมื่อผู้อื่นถึงซึ่งความวิบัติ โดยที่ช่วยอะไรไม่ได้ ก็ต้องปล่อยวางใจด้วยปัญญา ตามพระพุทธพจน์ว่า สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม

3.2 สังคหวัตถุธรรม 4 ประการ คือ

3.2.1 ทาน รู้จักให้ปัน สิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน

3.2.2 ปิยวาจา รู้จักเจรจาอ่อนหวาน คือ กล่าวแต่วาจาที่สุภาพอ่อนโยน

3.3.3 อัตถจริยา รู้จักประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

3.3.4 สมานัตตตา เป็นผู้มีตนเสมอ คือไม่ถือตัวเย่อหยิ่ง จองหองอวดดี

คุณธรรม 4 ประการนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ได้ และยังความสมัครสมานสามัคคี ให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกันด้วย หรือจะเรียกว่า เป็นหลักธรรมมหาเสน่ห์ ก็ได้

4. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์สุขแก่หมู่คณะ สังคม ประเทศชาติ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้การปกครองการบริหารกิจการงานได้บังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

5. มีความคิดพัฒนา (Development) คือ เป็นนักพัฒนาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลังหรือข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครราม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. เป็นผู้มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibilities) สูงคือมีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มพูนศักยภาพ และสำนึกในการสร้างฐานะของตน และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือต่อครอบครัวต่อองค์กรและหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบอยู่ และต่อสังคมประเทศชาติให้เจริญสันติสุขและมั่นคงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง 3 ของประเทศชาติไทยเราคือสถาบันชาติ สถาบันพระพุทธศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์เพราะสถาบันหลักทั้ง 3 นี้หากสถาบันใดคลอนแคลน ไม่มั่นคงไม่ว่าจะเป็นเพราะถูกศัตรูภายใน และศัตรูจากภายนอกรุกราน ย่อมกระทบกระเทือนถึงสถาบันหลักอื่น ๆ ของชาติไทยเราให้พลอยคลอนแคลนอ่อนแอไปด้วย

ผู้นำที่ดีจึงย่อมต้องสำเหนียก และจักต้องมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง 3 นี้อย่างจริงใจ และจะต้องรับช่วยกันดำเนินการ ให้ความคุ้มครองป้องกันแก้ไขบำรุงรักษา อย่างเข้มแข็งจริงจัง และต่อเนื่องให้เกิดความเจริญและความสันติสุขอย่างมั่นคงให้ได้

7. มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) สูง นี้หมายถึงมีความมั่นใจโดยธรรมคือมีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรมคือความเป็นผู้มีศีลธรรม อันตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้ว มิใช่มีความมั่นใจอย่างผิดอย่างหลงตัวหลงตนทั้ง ๆ ที่แท้จริงตนเองหาได้มีคุณสมบัติและคุณธรรมดีสมจริงไม่ และจักต้องรู้จักแสดงความมั่นใจในเวลา คิด พูด ทำ ให้เหมาะสมกับกาละ เทศะ บุคคล สถานที่ และประชุมชนด้วย

8. เป็นผู้ประกอบด้วย หลักธรรมาภิบาล คือ คุณธรรมของนักปกครองนักบริหาร ที่ดี (Good Governance) คือ

8.1หลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ(Decision Making)และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ที่ออกตามกฎหมายถูกต้องตามธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชาและได้รับความพึงพอใจจากชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

8.2 หลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสมถูกกาละ เทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ กล่าวคือ เป็นผู้มีสัปปุริสธรรม คือ คุณธรรมของสัตบุรุษคือคนดีมีศีลธรรม มี 7 ประการ คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8.2.1 ธัมมัญญุตา รู้จักเหตุ ได้แก่ ปัญญารู้เหตุแห่งทางเจริญและทางเสื่อม เป็นต้น

8.2.2 อัตถัญญุตา รู้จักผล ได้แก่ ปัญญารู้ผล ที่เป็นมาแต่เหตุหรือปัจจัยให้เกิดผลต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง

8.2.3 อัตตัญญุตา รู้จักตน คือ รู้ภูมิธรรม ภูมิปัญญา และฐานะของตน ตามที่เป็นจริงแล้ววางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ

8.2.4 มัตตัญญุตา รู้จักประมาณ ปฏิบัติตน วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ และรู้จักประมาณในการบริโภคใช้สอยทรัพย์ที่มีอยู่

8.2.5 กาลัญญุตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลา หรือโอกาสที่สมควรและไม่ควรพูด หรือการทำการต่าง ๆ

8.2.6 ปริสัญญุตา รู้จักชุมชน ว่ามีอัธยาศัยใจคอ ฐานะความเป็นอยู่ และขนบธรรมเนียมประเพณี ของหมู่ชนต่าง ๆ เพื่อให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสม

8.2.7 ปุคคลัญญุตา รู้จักบุคคล ว่ามีอัธยาศัยใจคอ มีภูมิธรรม ภูมิปัญญา และมีฐานะ อย่างไรเพื่อปฏิบัติตน หรือวางตนให้เหมาะสมตามฐานะของเราและของเขา

8.3 หลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่านที่บริสุทธิ์

8.4 หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติหรือลำเอียงด้วยความหลงรัก หลงชังด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริงคือขาดข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และสมบูรณ์เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจ ให้ความเที่ยงธรรม

9.4 การเสริมสร้างคุณธรรม-จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

นักบริหารที่ดีควรมีหลักธรรมสำหรับพัฒนาตน เพื่อเสริมสร้างคุณธรรม ได้แก่ (ปริญญา ตันสกุล. 2543 : 121)

1. ศีล คือ การสำรวมระวัง ความประพฤติปฏิบัติ ทางกาย และทางวาจา ให้เรียบร้อยดีงามไม่ประพฤติเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. สมาธิ คือการรักษาใจให้ผ่องใสปราศจากกิเลสนิวรณ์ แล้วให้ตั้งมั่นอยู่ในอารมณ์เดี่ยว

3. ปัญญา คือ การรอบรู้กองสังขาร รอบรู้สภาวธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร) และที่ไม่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร คือพระนิพาน) และรู้แจ้งเห็นแจ้งพระอริยสัจ 4 รวมเป็นผู้มีปัญญาอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญ ทางเสื่อม แห่งชีวิตตามที่เป็นจริง ศีล สมาธิ และปัญญานี้ รวมเรียกว่า ไตรสิกขา คือหลักธรรมที่ควรศึกษาปฏิบัติ 3 ประการ

กล่าวโดยสรุป ความรู้จักกาลเทศะหมายถึง ความสามารถในการปรับตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยให้มีความเหมาะสมทั้งสภาพแวดล้อมและกาลเวลา คุณธรรมและจริยธรรม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องยึดมั่นในการปฏิบัติเพื่อให้ งานต่าง ๆ สำเร็จและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ องค์กรใดขาดการนำหลักธรรมไปปฏิบัติก็จะเกิดความสับสนวุ่นวาย หรือองค์กรพิการทำให้เกิดความแตกแยก งานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์

4.10 ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity)

4.10.1 ความหมายของฉลาดไหวพริบ

ฉลาด หมายความว่า มีปัญญาดี มีสมองดี ความฉลาดอาจแสดงให้เห็นได้ด้วยการเป็นผู้ที่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็ว เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เข้าใจคำพูด คำอธิบาย และอาการ หรือการกระทำของผู้อื่นได้เร็วและถูกต้อง ความฉลาดอาจแสดงด้วยความสามารถคิดถึงสิ่งต่าง ๆ ไปล่วงหน้าได้ มองการณ์ไกล คาดคะเนสิ่งที่อาจจะเกิดในอนาคต ได้ด้วยการมองสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความฉลาดอาจแสดงด้วยความสามารถรู้ทันคน ทันเล่ห์เหลี่ยมของผู้อื่น ไม่เสียเปรียบหรือแพ้เปรียบผู้อื่น และความฉลาด อาจแสดงด้วยการสามารถทำตนให้เป็นผู้ที่เจริญด้วยเงินทอง เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น คนฉลาดสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข เพราะคนฉลาดจะสามารถเรียนรู้วิชาต่าง ๆ สามารถใช้ความคิดทำงานให้เกิดผลดี รู้จักเลือกทางชีวิตที่ไปในทางดีทางสุจริต สามารถหาเงินซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการครองชีวิตอย่างถูกวิธี และสามารถทำตนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม ทำให้มีคนนับหน้าถือตา มีเกียรติยศที่แท้จริง

ไหวพริบ หมายความว่า มีความรู้สึกหรือสติที่จะยั้งคิดให้รอบคอบ จะทำสิ่งใดไม่คิดแต่ทางได้ทางเดียว หากคิดเผื่อในทางพลาดทางผิด และได้เตรียมการป้องกัน หรือหาทางออกไว้ ไม่ทำสิ่งใดอย่างหัวปักหัวปำจนแก้ตัวไม่ได้ เช่น คนฉลาดอาจคิดหาเงินด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การเล่นหุ้น หรือค้าขายโดยมองแต่ทางได้ แต่คนที่ฉลาดไหวพริบจะรู้จักคิดเผื่อในทางเสียไว้ด้วย หากพลาดพลั้งก็จะยังสามารถดำรงตนอยู่ได้ ไม่ถึงกับย่อยยับ คนฉลาดแต่ไม่เฉลียวอาจพลาดแล้วหาทางแก้ตัวไม่ได้ แต่คนที่ฉลาดไหวพริบหากพลาดก็จะสามารถฟื้นตัวได้ (วิเชียร อามาตย์ทัศน์. 2548 : 45)

กล่าวโดยสรุป ความฉลาดไหวพริบ หมายถึงมีความรอบรู้ ทันโลกทันเหตุการณ์ สามารถที่จะปรับความต้องการและกระบวนการให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ มีปัญญาและสมองดี ความฉลาดอาจแสดงให้เห็นได้ด้วยการเป็นผู้ที่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็ว เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เข้าใจคำพูด คำอธิบาย และอาการหรือการกระทำของผู้อื่นได้เร็วและถูกต้อง โดยมีความรู้สึกหรือสติที่จะยั้งคิดให้รอบคอบ จะทำสิ่งใดไม่คิดแต่ทางได้ทางเดียว หากคิดเผื่อในทางพลาดทางผิด และได้เตรียมการป้องกันหรือหาทางออกไว้ ไม่ทำสิ่งใดอย่างหัวปักหัวปำจนแก้ตัวไม่ได้

4.10.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4.10.2.1 ทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์

โกลแมน (Goleman. 1995 : 43-44) เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 5 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นตระหนักรู้อารมณ์ของตน การตระหนักรู้ตนเอง เข้าใจหยั่งรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ ความต้องการของตนในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ เข้าทำนองว่า ผู้ที่รู้จักตนเองและเอาชนะตนเองได้เป็นผู้ฉลาดที่สุด

2. ขั้นบริหารจัดการอารมณ์ของตน เป็นความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด โดยเสริมสร้างจากภาวะที่ตระหนักรู้ในอารมณ์ของตน เมื่อเศร้าโกรธ ผิดหวัง หรือเสียใจ ก็ควบคุมตนเองได้ไม่โมโหร้ายไม่สร้างความทุกข์ระทมให้แก่ตน นำภาวะอารมณ์ของตนให้คืนสู่สภาพปกติได้โดยเร็ว คิดไตร่ตรองก่อนตัดสินใจ

3. ขั้นสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การกระตุ้นเตือนสติให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จะนำมาซึ่งความสำเร็จสามารถอดได้รอได้ ไม่หุนหัน ผู้ที่ทำได้ดังนี้ถือว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีพลังของความตั้งมั่นไม่ยึดติดกับเงินหรือตำแหน่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. ขั้นสามารถรับรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ สามารถเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นพื้นฐานของการใช้ทักษะทางสังคม รู้เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาดมีไหวพริบ

5. ขั้นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากกับการเป็นผู้นำและสัมพันธภาพ ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การเจรจา แสวงหาทางออก การสร้างสายสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวและเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางสังคมได้ดี

4.10.3 สมรรถนะ หรือคุณสมบัติของผู้บริหารที่มีความฉลาดไหวพริบ

แฮกแมน (Hackman. 1992 : 80-81) ได้เสนอสมรรถนะหรือคุณสมบัติของผู้บริหารที่มีความฉลาดไหวพริบไว้ดังนี้

1. รู้ในอารมณ์ตนเอง (Self Awareness)
2. จัดการกับอารมณ์ตนเองได้ (Self Regulation)
3. มีจุดเป้าหมายของชีวิต (Goal of Life)
4. รู้จุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง
5. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือเห็นใจเข้าใจอารมณ์คนอื่น (Empathy)
6. รู้จักการกระตุ้นใจ เร้าใจตนเอง (Self Motivation)
7. สามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Solving)
8. มีศิลปะในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Quality Communication)
9. มีความซาบซึ้งในความเป็นมนุษย์และการมีชีวิต (Life Appreciation)
10. สามารถผัดผ่อน ความต้องการของตน ให้เลื่อนออกไปอีกได้ หรือมีความอดทนรอคอย (Delay Gratification)

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ในการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การหรือหัวหน้างาน ไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้หาก ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้องหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงาที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบดีเหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ รู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจสำหรับใช้จัดระดับความรู้ และประสบการณ์

4.11 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

คำว่า กระตือรือร้น มีความหมายว่า รีบร้อน เร่งรีบ ขมีขมัน มีใจฝักใฝ่ และเร่งร้อนกระตือรือร้น มาจากภาษาอังกฤษ คือคำว่า Enthusiasm ซึ่งมาจากศัพท์ภาษากรีกที่แปลว่าได้รับการดลใจโดยพระเจ้า ประกอบด้วยคำหลัก ๆ 2 คำ คือ en ที่แปลว่า ใน และ Theo's ที่แปลว่า พระเจ้า ถ้าแปลตามศัพท์ ความกระตือรือร้น ก็จะหมายความว่า พระเจ้า (ทำงาน) อยู่
ข้างใน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 33)

4.11.1 ระดับความกระตือรือร้น มี 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ปรากฏการณ์ครั้งแรก ความกระตือรือร้นมักจะไม่ได้มาจากการคิดแต่เป็นสัญชาตญาณของสิ่งมีชีวิต เช่น หนูจะวิ่ง ดม ขุด โดยไม่มีจุดมุ่งหมาย

ระดับที่ 2 มีการพัฒนาขึ้นจากระดับแรก โดยมีอิทธิพลจากสิ่งเร้าในสังคม เมื่อมนุษย์เกิดการเรียนรู้ว่าเขาสามารถเรียกร้องให้บุคคลอื่นได้ช่วยเหลือเขาในการจัดหาสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มความสนใจ เมื่อมีบางครั้งที่เขาได้สัมผัสสิ่งที่ไม่น่าสนใจแล้ว ดังนั้นในช่วงนี้เป็นการเริ่มตั้งคำถามว่า อะไร ทำไม แต่คำถามส่วนใหญ่มักไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนแต่จะเป็นการอยากรู้ในสิ่งที่สงสัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไป

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่เกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาโดยจะปรับเปลี่ยนเป็นความสนใจในปัญหาโดยมีการสังเกตสิ่งต่าง ๆ และมีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นและมีความตื่นตัว ในการแสวงหาคำตอบด้วยตนเอง ซึ่งมีความแตกต่างกับระดับที่ 2 ซึ่งเป็นระดับของสังคม ที่จะมีความสนใจในการถามมากกว่าความสนใจกับคำตอบ จึงให้ความสนใจกับแต่ละคำถามโดยใช้เวลาสั้น ๆ จึงไม่สามารถพัฒนาเข้าสู่การฝึกการคิดได้ อย่างไรก็ตามการถามและการตอบสามารถช่วยกระตุ้นการคิดได้ โดยการตั้งประเด็นคำถามที่สำคัญจะช่วยกระตุ้นความกระตือรือร้นในการแสวงหาคำตอบ โดยการใช้เทคนิค การสืบสวนและการสังเกต ซึ่งใช้เป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งในระดับนี้จะกระตุ้นให้เกิดการคิดโดยใช้ปัญญาได้ ความกระตือรือร้นจะเป็นแรงกระตุ้นทางบวก ที่จะทำให้บุคคลมีจิตใจเปิดกว้างที่จะเรียนรู้ การลดลงของความกระตือรือร้น มักเกิดขึ้นจากความไม่สนใจ หรือไม่เอาใจใส่สนใจแต่งาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHAGARAKHAM UNIVERSITY

ที่ทำตามกิจวัตร จึงไม่เข้าถึงปัญหา และข้อเท็จจริงใหม่ และมีความอยากรู้อยากเห็นเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในงาน (เอกฉันท์ มาลีภัย. 2542 : 79-80)

4.11.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากนักวิชาการได้มีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพทำงานของบุคลากรในองค์กร ไว้หลายทฤษฎี ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ คือ

ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 71-79) และคณะได้ทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า ประสบการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีเป็นพิเศษ และความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์แบบนั้นเป็นไปในทางบวกและทางลบ ซึ่งคำตอบที่ได้จากการศึกษาถูกเรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับงานโดยตรง เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล คือ พนักงานต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน

2. การได้รับการยอมรับนับถือ คือ พนักงานต้องมีความรู้สึกว่าความสำเร็จของตนเองนั้นมีบุคคลอื่นรับรู้ และได้รับการยอมรับ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือพนักงานต้องมีความรู้สึกว่า งานที่ทำนั้นมีความน่าสนใจ และน่าทำ

4. ความรับผิดชอบ คือ พนักงานต้องมีความรู้สึกว่าตนเองมีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่องาน

5. ความก้าวหน้าและการ การเจริญเติบโต คือ พนักงานต้องรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่งานรวมถึง ต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน

4. สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีนี้ เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น(Motivators) และ การบำรุงรักษา (Hygiene) ซึ่ง 2 ปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์การ ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน รวมทั้งบริหารตนเอง

4.11.3 วิธีการเพิ่มสำนึกของความกระตือรือร้น

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549 : 66) ได้กล่าวถึงวิธีการเพิ่มสำนึกของความกระตือรือร้น ว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. สร้างวิกฤติการณ์ โดยยอมเปิดเผยจุดอ่อนหลัก เปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือยอมให้เกิดการผิดพลาดเพื่อขยายภาพแทนที่จะมาแก้ไขในนาทีสุดท้าย

2. ลดเครื่องอำนวยความสะดวกส่วนที่เกินที่ลดได้

3. ปรับเป้าหมายให้สูงพอ ที่ไม่สามารถไปถึงได้ด้วยการดำเนินงานแบบเดิม ๆ

4. ปรับเป้าหมายของแต่ละฝ่ายให้มีการตระหนักถึงเป้าหลักขององค์กร

5. พยายามส่งผ่านภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงความพอใจของผู้รับบริการและผลประกอบการให้ส่งถึงบุคลากรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะส่วนที่ชี้ให้เห็นจุดอ่อน เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

6. เน้นบุคลากรให้รับถึงภาพสะท้อนจากภายนอกให้มากขึ้น

7. การใช้บุคคลภายนอก หรือวิธีการใด ๆ ที่ส่งเสริมให้การสะท้อนข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างจริงใจ

8. การเปิดเผยข้อมูล ข้อเท็จจริง อย่างตรงไป ตรงมา

9. มุ่งเน้นโอกาสในอนาคต และมุ่งหน้าสู่โอกาสนั้น

กล่าวโดยสรุป ความกระตือรือร้นแต่เดิมคนเรามีแนวคิดว่า ทุกสิ่งทุกอย่างถูกกำหนดมาจากสิ่งแวดล้อม เผ่าพันธุ์ ประสบการณ์ ตลอดจนการอบรมตั้งแต่เยาว์วัย ตรงกันข้าม บุคคลที่มีความกระตือรือร้นนั้นจะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง รู้จักรับผิดชอบชีวิตและหน้าที่ของตน โดยยึดค่านิยมเป็นหลักในการตัดสินใจและใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทางที่ถูกต้อง บุคคลที่มีอุปนิสัยเช่นนี้ มักจะไม่กล่าวโทษผู้อื่นหรือโยนความผิดให้กับสถานการณ์ เมื่อเกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ แต่กลับจะมุ่งหน้าหาทางออก หรือข้อแก้ไขที่ดีต่อไปได้ นอกจากนี้ยังสามารถเลือกที่จะไม่ให้ปัญหาเหล่านั้นมาครอบงำจนเป็นทุกข์ไม่เป็นอันกินอันนอน

4.12 ทักษะในการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหาร

4.12.1 ความหมายของเทคโนโลยี(Technology)

คำว่า เทคโนโลยี ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Technology ซึ่งมาจากภาษากรีกว่า Technologia แปลว่า การกระทำที่มีระบบอย่างไรก็ตามคำว่าเทคโนโลยี มักนิยมใช้ควบคู่กับ คำว่าวิทยาศาสตร์ โดยเรียกรวม ๆ ว่า วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ความเจริญในด้านต่าง ๆ ที่ปรากฏให้เห็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นผลมาจากการศึกษาค้นคว้าทดลองประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เมื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ศึกษาค้นพบและทดลองใช้ได้ผลแล้ว ก็นำออกเผยแพร่ใช้ในกิจการด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพในกิจการต่าง ๆ เหล่านั้น และวิชาการที่ว่าด้วยการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ในกิจการด้านต่าง ๆ จึงเรียกกันว่า วิทยาศาสตร์ประยุกต์ หรือนิยมเรียกกันทั่วไปว่า เทคโนโลยี (บุญเกื้อ ควรหาเวช. 2543 : 22)

เทคโนโลยีทางการศึกษา (Educational Technology) ตามรูปศัพท์ เทคโน (วิธีการ) + โลยี (วิทยา) หมายถึง ศาสตร์ที่ว่าด้วยวิธีการทางการศึกษา ครอบคลุมระบบการนำวิธีการ มาปรับปรุงประสิทธิภาพของการศึกษาให้สูงขึ้นเทคโนโลยีทางการศึกษาครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ประการ คือ วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ (ยืน ภู่วรวรรณ. 2543 : 17)

สภาเทคโนโลยีทางการศึกษานานาชาติได้ให้คำจำกัดความของ เทคโนโลยีทางการศึกษา ว่าเป็นการพัฒนาและประยุกต์ระบบเทคนิคและอุปกรณ์ ให้สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างเสริมกระบวนการเรียนรู้ของคนให้ดียิ่งขึ้น (บุปผชาติ ทัฬหิกรณ์. 2544 : 23)

เปรื่อง กุมุท (2537 : 13) ได้กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีการศึกษาว่าเป็นการขยายขอบข่ายของการใช้สื่อการสอน ให้กว้างขวางขึ้นทั้งในด้านบุคคล วัสดุ เครื่องมือ สถานที่ และกิจกรรมต่าง ๆในกระบวนการเรียนการสอน

นอกจากนี้เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นการขยายแนวคิดเกี่ยวกับโสตทัศนศึกษา ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากโสตทัศนศึกษาหมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับการใช้ตาดูหูฟัง ดังนั้นอุปกรณ์ในสมัยก่อนมักเน้นการใช้ประสาทสัมผัส ด้านการฟังและการดูเป็นหลัก จึงใช้คำว่าโสตทัศนอุปกรณ์ เทคโนโลยีทางการศึกษา มีความหมายที่กว้างกว่า ซึ่งอาจจะพิจารณาจาก ความคิดรวบยอดของเทคโนโลยีได้เป็น 2 ประการ คือ

1. ความคิดรวบยอดทางวิทยาศาสตร์กายภาพ ตามความคิดรวบยอดนี้ เทคโนโลยีทางการศึกษาหมายถึง การประยุกต์วิทยาศาสตร์กายภาพ ในรูปของสิ่งประดิษฐ์ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ โทรทัศน์ ฯลฯ มาใช้สำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นส่วนใหญ่ การใช้เครื่องมือเหล่านี้ มักคำนึงถึงเฉพาะการควบคุมให้เครื่องทำงาน มักไม่คำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ โดยเฉพาะเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเลือกสื่อให้ตรงกับเนื้อหาวิชา

ความหมายของเทคโนโลยีทางการศึกษา ตามความคิดรวบยอดนี้ ทำให้บทบาทของเทคโนโลยีทางการศึกษาแคบลงไป คือมีเพียงวัสดุ และอุปกรณ์เท่านั้น ไม่

รวมวิธีการ หรือปฏิกิริยาสัมพันธ์อื่น ๆ เข้าไปด้วย ซึ่งตามความหมายนี้ก็คือ โสตทัศนศึกษานั่นเอง

2. ความคิดรวบยอดทางพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการนำวิธีการทางจิตวิทยา มนุษยวิทยา กระบวนการกลุ่ม ภาษา การสื่อความหมาย การบริหาร เครื่องยนต์กลไก การรับรู้มาใช้ควบคู่กับผลิตกรรมทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม เพื่อให้ผู้เรียนเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นมิใช่เพียงการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เท่านั้น แต่รวมถึงวิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้าไปด้วย มิใช่วัสดุ หรืออุปกรณ์ แต่เพียงอย่างเดียว (ไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2533 : 24-25)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การนำความรู้ แนวคิด กระบวนการและผลผลิตทางวิทยาศาสตร์มาใช้ร่วมกันอย่างมีระบบ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.12.2 เป้าหมายของเทคโนโลยีการศึกษา

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2537 : 78-79) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของเทคโนโลยีการศึกษา ว่า

1. การขยายพิสัยของทรัพยากรของการเรียนรู้ กล่าวคือ แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ มิได้หมายถึงแต่เพียงตำรา ครู และอุปกรณ์การสอน ที่โรงเรียนมีอยู่เท่านั้น แนวคิดทางเทคโนโลยีทางการศึกษา ต้องการให้ผู้เรียนมีโอกาสเรียนจากแหล่งความรู้ที่กว้างขวางออกไปอีก แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ครอบคลุมถึงเรื่องต่างๆ เช่น

1.1 คน คนเป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่สำคัญซึ่งได้แก่ ครู และวิทยากรอื่น ซึ่งอยู่นอกโรงเรียน เช่น เกษตรกร ตำรวจ บุรุษไปรษณีย์ เป็นต้น

1.2 วัสดุและเครื่องมือ ได้แก่ โสตทัศนวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ เครื่องวิดีโอเทป ของจริงของจำลองสิ่งพิมพ์ รวมไปถึงการใช้สื่อมวลชนต่างๆ

1.3 เทคนิค-วิธีการ แต่เดิมนั้นการเรียนการสอนส่วนมาก ใช้วิธีให้ครูเป็นคนบอกเนื้อหา แก่ผู้เรียนปัจจุบันนั้น เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองได้มากที่สุด ครูเป็นเพียง ผู้วางแผนแนะแนวทางเท่านั้น

1.4 สถานที่ อันได้แก่ โรงเรียน ห้องปฏิบัติการทดลอง โรงฝึกงาน ไร่นา ฟาร์ม ที่ทำการรัฐบาล ภูเขา แม่น้ำ ทะเล หรือสถานที่ใด ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้เรียนได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. การเน้นการเรียนรู้แบบเอกัตบุคคล ถึงแม้นักเรียนจะล้นชั้น และกระจัดกระจาย ยากแก่การจัดการศึกษาตามความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ นักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้พยายามคิด หาวิธีนำเอาระบบการเรียนแบบตัวต่อตัวมาใช้ แต่แทนที่จะใช้ครูสอนนักเรียนทีละคน เขาก็คิด 'แบบเรียนโปรแกรม' ซึ่งทำหน้าที่สอน ซึ่งเหมือนกับครูมาสอน นักเรียนจะเรียนด้วยตนเอง จากแบบเรียนด้วยตนเองในรูปแบบเรียนเป็นเล่ม หรือเครื่องสอนหรือสื่อประสมหลาย ๆ อย่าง จะเรียนช้าหรือเร็วก็ทำได้ตามความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน

3. การใช้วิธีวิเคราะห์ระบบในการศึกษา การใช้วิธีระบบ ในการปฏิบัติหรือแก้ปัญหา เป็นวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ ที่เชื่อถือได้ว่าจะสามารถแก้ปัญหา หรือช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากกระบวนการของวิธีระบบ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของงานหรือของระบบ อย่างมีเหตุผล หาทางให้ส่วนต่าง ๆ ของระบบทำงาน ประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. พัฒนาเครื่องมือ-วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา วัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา หรือการเรียนการสอนปัจจุบันจะต้องมีการพัฒนา ให้มีศักยภาพหรือขีดความสามารถในการทำงานให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก

4.12.3 ทักษะการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ประกอบด้วย 5 ทักษะที่สำคัญ คือ

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์
2. ทักษะการคิดนอกกรอบ
3. ทักษะการคิดสร้างสรรค์
4. ทักษะการสื่อสารสร้างความเข้าใจ
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4.12.4 ข้อควรคำนึงของผู้บริหารที่มีต่อเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

การใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษามีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องวางแผน และเตรียมปัจจัยเกื้อหนุนทั้งทางด้านกำลังคน งบประมาณ สถานที่ และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (ถนอมพร เลาหจรัสแสง. 2541 : 77-80)

1. การเตรียมกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
2. การลงทุนในรูปของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ งบประมาณที่เพียงพอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. พึงระวังการใช้ประโยชน์อันมิชอบต่อข้อมูล และการป้องกันอาชญากรรมต่างๆในระบบการใช้ข้อมูล

4. การเตรียมงบประมาณในการฝึกอบรมเพิ่มเติมตลอดเวลา

5. คำนึงถึงการทำงานที่ต้องขึ้นกับเทคโนโลยี(Techno Dependence)

6. ความรวดเร็วในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร บางครั้งสร้างภาวะกดดันให้ผู้บริหารในการตัดสินใจ

7. การเกิดสภาพสังคมผู้ใช้ตรง(End User Society) ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนในการทำงาน

8. ภาวะความต้องการเรียนรู้ของบุคคลในหน่วยงาน

9. ความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์ข้อมูล แยกแยะข้อมูลที่ปรากฏ มิฉะนั้นผู้บริหารจะถูกหลอกหรือตัดสินใจผิดพลาดจากการจัดกระทำข้อมูลที่ปรากฏให้เห็น

4.12.5 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหาร

พัฒนาการของเทคโนโลยีทำให้ให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาวการณ์ของการทำงานความ สามารถในการควบคุมเทคโนโลยีให้สนองนโยบาย และความต้องการของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ท้าทายนักบริหารการศึกษา แต่ปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในทุกระดับตั้งแต่ ระดับล่างจนถึงระดับวิชาชีพชั้นสูง แบบแผนการทำงานจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยเทคโนโลยีที่สามารถรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูล นำเสนอข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำต้องมีความรู้ ทักษะและวิสัยทัศน์ เพื่อจะสามารถทำงานได้ในสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศและ ในบางครั้งต้องมีการ ตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้นในสถานการณ์คับขันเพื่อให้การดำเนินงานไปได้ด้วยดี

4.12.6 การบูรณาการเทคโนโลยี

1. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์เป็นผลิตผลของการพัฒนาอุปกรณ์ทางด้านอิเลคโทรนิคที่สามารถนำมาใช้งานตามความประสงค์ของผู้ใช้ด้วยคำสั่งที่สร้างขึ้น

2. เทคโนโลยีฐานข้อมูล จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลเก็บไว้ในรูปของ Digital Code พัฒนาควบคู่ไปกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

3. เทคโนโลยีการสื่อสารเป็นการพัฒนาระบบการสื่อสารตั้งแต่เริ่มใช้โทรเลขมาเป็น โทรศัพท์ในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาการสื่อสารส่งผ่านข้อมูลตามสายที่วางขนานไปกับ

พื้นโลกทั้งสาย โลหะและนำแก้วใยแสง เป็นระบบทางด้านข้อมูล

4. เทคโนโลยีการศึกษา การนำความสามารถพิเศษทางด้านเทคโนโลยีในรูปของเครื่องมือดังกล่าวมาใช้กับ ผู้เรียน ซึ่งมีธรรมชาติต่อการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องมีการจัดทำข้อมูลให้เป็นระบบสามารถที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้

4.12.7 การบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ปัจจุบัน เป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นยุคของการใช้ข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็วถูก ต้องและเที่ยงตรงอีกทั้งในปริมาณที่เพียงพอที่จะใช้เป็นข้อมลในการตัดสินใจเพื่อความได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันในโลกของเสรีนิยมผู้ใดมีข้อมูลมาก หรือรู้มากก็จะได้เปรียบคู่แข่งเทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถส่งผ่านข้อมูล ต่างๆได้รวดเร็วและไปในที่ไกล ๆ ในปริมาณมาก ๆ เพราะการพัฒนาระบบการสื่อสารด้วยดาวเทียมทำให้เทคโนโลยีด้านโทรคมนาคมก้าวหน้ามากและพร้อมแล้วในปัจจุบันที่จะรองรับการส่งข่าวข้อมูลต่าง ๆ จากที่หนึ่ง ไปยังอีกที่หนึ่งหรือสร้างเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้ การพัฒนาเครือข่ายเป็นที่รู้จักกันดีคือ Internet ซึ่งลักษณะที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันจะไม่เป็นข้อจำกัดของโอกาสทาง การศึกษาอีกต่อไป

4.12.8 ประโยชน์การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ของการจัดการศึกษาจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อนำไปสู่คุณภาพของผู้จบการศึกษา และคุณภาพของระบบการบริหาร

4.12.9 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร

1. ทักษะในการพิมพ์เอกสารผู้บริหารมีความจำเป็นต้องสร้างหรือทำเอกสารด้วยตนเองบ้างในบางครั้งที่ต้องการสื่อสาร

2. ทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศผู้บริหารต้องสามารถรวบรวมข้อมูลและ บันทึกเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ให้ได้เพราะนอกจากจะทำให้เก็บข้อมูลได้มาก และรวดเร็วแล้วยังสามารถยังนำมาใช้ได้ทันที่เมื่อต้องการ

3. ทักษะการใช้ E-mail และการประชุมร่วมโปรแกรมในการใช้ E-mail ได้พัฒนาขึ้นจนไม่ยากนักที่จะทำความเข้าใจและใช้ได้นอกจากนี้การประชุมร่วม ตามสายผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครสวรรค์ RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหลายนับวันจะมากขึ้นเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะวิเคราะห์คัดเลือกข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดในระบบ และนำข้อมูลมาใช้อย่างฉลาด

5. ทักษะในการสร้างรูปแบบหรือสถานการณ์จำลอง ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสามารถสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีกระบวนการในการตัดสินใจและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะ สม ในการบริหารและจัดการได้

4.12.3 ข้อควรคำนึงของผู้บริหารที่มีต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจำเป็นต้องใช้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถผ่านการศึกษาหรือฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี

2. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจำเป็นต้องมีการลงทุนในรูปของเครื่องมือและอุปกรณ์

3. เนื่องจากข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความคล่องตัวสูง มีข้อดีคือสามารถประยุกต์ข้อมูลและใช้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วแต่ต้องระวังการ ใช้ประโยชน์อันมิชอบต่อข้อมูลที่มีความคล่องตัวสูง

4. เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาการที่รวดเร็ว

5. จากการพัฒนาที่ต่อเนื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ต้องติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ มิฉะนั้นจะ ล้าหลัง

6. เนื่องจากมีข้อดีของความรวดเร็วทำให้ขาดเวลาในการตัดสินใจในปัญหาบางประการ

7. เทคโนโลยีสารสนเทศยังก่อให้เกิดสภาพสังคมผู้ใช้ตรงเช่น บรรณารักษ์ขาดบทบาทในการให้คำปรึกษา สืบค้นข้อมูลเพราะผู้ใช้ห้องสมุดใช้ระบบสืบค้นด้วยระบบคอมพิวเตอร์

8. สภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปโดยมีความผูกพันกับคอมพิวเตอร์มากขึ้นจำเป็นที่ จะต้องศึกษาให้รู้ลึกซึ้งทั้งทางด้านคอมพิวเตอร์และเนื้อหาวิชาของงาน

9. ความสามารถในการจัดกระทำข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำเสนอได้หลายรูปแบบความสามารถในการวิเคราะห์อันเป็นผลจากการกระทำเป็น ความสามารถอีกระดับหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างมาก (บุญเกื้อ ควรหาเวช. 2543 : 55-60)

กล่าวโดยสรุป ในยุคเริ่มต้นของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สำคัญการใช้เทคโนโลยีประเภทนี้ จะใช้กับงานขนาดใหญ่มีผู้มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความรู้ในการใช้ทำงานเป็นทีม แต่ในปัจจุบันผู้บริหารที่นั่งอยู่ในห้องคนเดียวสามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในยุคสารสนเทศได้ตามลำพัง และเพียงเพื่อใช้กับงานพิมพ์กระดาษแผ่นเดียว หรือเรียกข้อมูลประจำวันขึ้นมาตรวจสอบด้วยคอมพิวเตอร์ที่มีการเชื่อมต่อผ่าน Modem เข้าสู่ระบบเครือข่ายหรือติดต่อกับคอมพิวเตอร์กับที่อื่น นอกจากนี้ในปัจจุบันการเชื่อมต่อยังสามารถทำได้โดยผ่านคลื่นวิทยุ ผู้บริหารสามารถเรียกข้อมูลได้ในขณะที่นั่งอยู่ในรถยนต์ เครื่องบินหรือที่ห่างไกลได้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 โดยองค์ประกอบเชิงปัจจัยที่นำมาศึกษา คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จำนวน 12 ด้าน ดังนี้ บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความยุติธรรม ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการจูงใจ ความรู้จักกาลเทศะ ความฉลาดไหวพริบ ความกระตือรือร้น และทักษะในการใช้เทคโนโลยี เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบเชิงปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับภาวะนำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 และนำผลจากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้พัฒนาการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากทัศนะของภาวะผู้นำทั้งจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ จากนักวิชาการที่เน้นศึกษาด้านผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การทั้งทางด้านการศึกษาและองค์การเอกชนต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น โดย สุพัตรา สุภาพ (2536 : 49 – 50) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีประกอบไปด้วย บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความยุติธรรม ความสามารถในการจูงใจ ความรู้จักกาลเทศะ ความฉลาดไหวพริบ ความกระตือรือร้น ทักษะในการใช้เทคโนโลยี มุ่งเน้นให้บริการ ความสามารถในการยืดหยุ่นและความมุ่งมั่น สมาน เกตุทัต (2542 : 21 – 24) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีประกอบไปด้วย บุคลิกภาพ

วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการจูงใจ ความฉลาดไหวพริบ ความกระตือรือร้น ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการยืดหยุ่น การควบคุมตนเองและความมุ่งมั่น วิเชียร

อามาตย์ทัศน์ (2548 : 13 – 16) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีประกอบไปด้วย บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการจูงใจ ความรู้จักกาลเทศะ ความฉลาดไหวพริบ ความกระตือรือร้น หวน พินพันธ์ (2525 : 20 – 25) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีประกอบไปด้วย บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความยุติธรรม ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการจูงใจ ความรู้จักกาลเทศะ ความฉลาดไหวพริบ ความกระตือรือร้นและความกล้าหาญ สมยศ นาวีการ (2544 : 390 – 398) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีประกอบไปด้วย บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ ความยุติธรรม ความคิดริเริ่ม ความรู้จักกาลเทศะ ความกระตือรือร้น ทักษะในการใช้เทคโนโลยี และความกล้าหาญ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการกำหนดองค์ประกอบเชิงปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอการสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงปัจจัยในรูปแบบตาราง ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบเชิงปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ธนากร กิจนิกร	ธนพนธ์ ธนันพนธ์	สมัครา สุภาพ	สมาน เกตุศิลป์	พรพร พรพนธ์	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
1. บุคลิกภาพ	1	1	1	1	1	5	100
2. วิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	100
3. มนุษยสัมพันธ์	1	1	1	1	1	5	100
4. การตัดสินใจ	1	0	1	1	0	3	60
5. ความยุติธรรม	1	0	0	1	1	3	60
6. ความเชื่อมั่น	0	1	1	1	0	3	60
7. ความคิดริเริ่ม	0	1	1	1	1	4	80
8. ความสามารถในการจูงใจ	1	1	1	1	0	4	80
9. ความรู้จักกาลเทศะ	1	0	1	1	1	3	60
10. ความฉลาดไหวพริบ	1	1	1	1	0	4	80
11. ความกระตือรือร้น	1	1	1	1	1	5	100
12. ทักษะในการใช้เทคโนโลยี	1	1	0	0	1	3	60
13. มุ่งเน้นให้บริการ	1	0	0	0	0	1	10
14. ความสามารถในการยืดหยุ่น	1	1	0	0	0	2	20
15. การควบคุมตนเอง	0	1	0	0	0	2	20
16. ความกล้าหาญ	0	0	0	1	1	2	20
17. ความมุ่งมั่น	1	1	0	0	0	2	20

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนและการสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบเชิงปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ดังนี้ วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความเชื่อมั่น ความยุติธรรม ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการจูงใจ ความรู้จักกาลเทศะ ความฉลาดไหวพริบ ความกระตือรือร้นและทักษะในการใช้เทคโนโลยี โดยคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธา ความเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป และยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดหมายและเจริญก้าวหน้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาองค์ประกอบเชิงปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

จำนง ชินารักษ์ (2541) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความสับสนของปัญหา ผู้บริหารที่ใช้หลักการตัดสินใจ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ โดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งการยอมรับ

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2541) ได้ทำการศึกษาผู้นำปริวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในระดับสูงในด้านที่เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผนการใช้กระบวนการกลุ่ม การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

อภิวัฒน์ ภูไชยแสน (2542) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

สุพจน์ อินทนาม (2542 : 66 - 78) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ และด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมาก

คมสัน บุพศิริ (2542 : 75 - 86) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงพฤติกรรมด้านความมีวินัยและคุณธรรมในระดับสูง ด้านความซื่อสัตย์มีการแสดงพฤติกรรมระดับน้อยที่สุด และด้านการพูด การอุทิศตน การเสียสละอยู่ในระดับสูงสุด

ประครอง พันธุพรหม (2542 : 81 - 89) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ข้าราชการครูโดยส่วนรวม จำแนกตามสถานภาพและขนาดของโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน 2 ด้านอยู่ในระดับมาก แต่มีความคิดเห็นในด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ในแต่ละด้าน เป็นรายข้ออยู่ในระดับมากจำนวน 3 ข้อแรก คือ กำหนดแผนภูมิการบริหารของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน การเน้นให้ครูทำงานตามกำหนดเวลา ใช้ภาษาพูดได้กะทัดรัดชัดเจนตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่ายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความรู้ความสามารถบริหารงานโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน บุคลากร นักเรียนและชุมชน

โพยมรัตน์ บุญเรืองศรี (2542 : 66 - 76) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ทางวิชาการและด้านความสามารถในการบริหารที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีความกล้าในการตัดสินใจ การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา วางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์เยือกเย็นและมั่นคง ด้านความเป็นผู้นำคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ปรึกษาและสามารถปกปิดความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านความรู้ทางวิชาการคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก คือ มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้มีความรู้และความเข้าใจการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตร และติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการอยู่เสมอ ด้านความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรมโดยถือผลงานเป็นหลักปฏิบัติตามระเบียบการเงินอย่างเคร่งครัดและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

เอกฉันท์ มาลีลัย (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนครพบว่า การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านวิสัยทัศน์

ศุภกฤต ไกรสกุล (2543 : 74 - 88) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับกลาง และด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย

กาญจน์ เรืองมนตรี และธีระ รุญเจริญ (2548 : 79 - 99) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำขั้นพื้นฐานมี

3 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติและด้านปัจจัยสนับสนุนส่วนเครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา มี 4 ด้าน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจของครู ด้านคุณภาพนักเรียนและด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนองค์ประกอบภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้านกับประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษามีความสัมพันธ์กันสูง และตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่พฤติกรรมการปฏิบัติ ปัจจัยสนับสนุนและบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาได้ร้อยละ 72.50

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ จะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก โดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยภาพรวมการปฏิบัติสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก โดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่าโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับสูง

กิจสุพัฒน์ ครึกกระโทก (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 114 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

นิกร สุขใจ (2549) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขุนยวมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลปรากฏว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำในเชิงอุดมคติ เชิงจูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
PIBULSONGKRAM RAJABHAT UNIVERSITY

เชิงใส่ใจรายบุคคล และเชิงกระตุ้นให้เกิดปัญญาบ่อยครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

เฮนดริกสัน (Hendrickson. 1983 : 290-A) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในเมืองเบอร์มิวด้า โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาของรัฐ ครูในโรงเรียนและศึกษาจากตัวผู้บริหารโดยตรง ในการศึกษาครั้งนี้ได้ตั้งจุดหมายไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เวลาปฏิบัติงานภารกิจของงานบริหารโรงเรียนด้านใดบ้างและเกิดผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องเพิ่มความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น และกลุ่มเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาได้ลงความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนบางกลุ่มสมควรได้รับการโยกย้าย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในบางกรณี

สโลน (Sloane. 1983 : 38-A) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี่ ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้นและไม่ผ่านการอบรม ผลการเปรียบเทียบ พบว่า กลุ่มผู้บริหารที่ผ่านการอบรมได้รับความรู้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีทัศนะคติที่เปลี่ยนไปในทางบวกซึ่งส่งผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนกลุ่มผู้บริหารไม่ผ่านการอบรม มีทักษะการปฏิบัติงานน้อยกว่ากลุ่มผู้บริหาร?ผ่านการอบรมโดยเฉพาะ

เบลฟัสส์ (Beilfuss. 1986 : 2863-A) ได้ศึกษากิจกรรมและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ได้จัดประเภทภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 4เรื่อง คือ เป้าหมายและจุดเน้นที่ผลผลิต อำนาจหน้าที่กับการตัดสินใจ การจัดองค์การและการประสานงานและมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมที่สัมพันธ์กับงานโดยกิจกรรมสำคัญซึ่งทำเป็นรายบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู มีการตกลงที่สำคัญระหว่างความคิดของครูกับผู้บริหาร และการฝึกอบรมของผู้บริหารย่อมช่วยพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา

แบส (Bass. 1985 : 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์และยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) แยกเป็นการบริหารแบบเชิงรุก การบริหารแบบ

เชิงรับและการบริหารแบบตามสบาย (Laissez Paire) ตามลำดับผลการศึกษานี้ พบใน สหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และ เยอรมัน

บัลดีโก และโรเบิร์ต เอส (Baldygo and Robert S. 2003 : 190-A) ได้ศึกษาการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ วิทยาลัยชุมชนในอเมริกาจำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของแบสและอโรวิโอ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมาและการสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างดีระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน ประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจในตัวผู้นำ

คริสทอฟ,บาร์บารา แอล (Kristoff, Barbara L. 2003 : 47) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบว่าใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือ ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพ ความดีเด่นของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ องค์ประกอบเชิงปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจว่ามีคุณลักษณะและพฤติกรรมด้านบุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความเชื่อมั่น ความยุติธรรม ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการจูงใจ ความรู้จักกาลเทศะ ความฉลาดไหวพริบ ความกระตือรือร้นและทักษะในการใช้เทคโนโลยี องค์ประกอบเชิงปัจจัยใดบางที่เป็นปัจจัยที่

สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำผลจากการศึกษาไปเป็นสารสนเทศ
ให้กับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการพัฒนาความ
เป็นผู้นำของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ในการจัดการการศึกษาให้มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมและประเทศชาติเจริญก้าวหน้าต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY