

อรุณ รักธรรม (2540) ได้ให้แนวปฏิบัติแก่ผู้บังคับบัญชาว่า ควรยึดหลักหลายประการ ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องควรรู้ และเข้าใจงานของตนเพราะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง เขาต้องการคำบอกเล่าหรือคำอธิบายต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของเขา และระเบียบข้อบังคับทางราชการ นอกเหนือจากนั้นเขามีกความรู้สึกว่า เขาเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน
2. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าหน้าที่ของเขามีอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงขอบเขต หน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ตลอดถึงสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของเขาด้วย
3. ผู้บังคับบัญชาต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง ข้าราชการทุกคนย่อมมีความภูมิใจในหน้าที่ตนปฏิบัติ งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าใด เขายิ่งภูมิใจมากเท่านั้น เขาชอบทำงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
4. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่างานที่เขากำลังทำอยู่นั้นควรทำอย่างไร
5. ผู้บังคับบัญชาต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และได้แจ้งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบแล้ว จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานในการทำงานที่ตั้งไว้ นับเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา
6. ผู้บังคับบัญชาต้องจัดให้มีการอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกอบรม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
7. ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีจุดประสงค์ร่วมกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินด้วยความเรียบร้อย ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน มีความเห็นร่วมกัน เกิดขึ้นได้โดยให้ผู้ร่วมงานทราบถึงผลสำเร็จของงานในหน่วยงาน ต่อสู้เพื่อสิทธิของผู้ร่วมงาน
8. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น มีการประชุมผู้ร่วมงาน สอบถามความคิดเห็นและช่วยวางแผน
9. การกระทำที่มีผลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวให้เขาทราบ
10. ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แต่ละคนมีบุคลิกภาพและอุปนิสัยแตกต่างกัน การสรรเสริญบุคคลในเวลาที่เหมาะสมทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การดำเนินผู้อื่นด้วยความยุติธรรมจะไม่ทำให้เขาเสียหน้า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาสนใจ แต่เพียงผลงานอย่างเดียว และคิดว่าเขาเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง เขาก็จะไม่สนใจทำงาน หรือทำก็ทำได้ไม่ดี ไม่เต็มความสามารถ

11. ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี
 12. ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดีให้เกิดความกล้า และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตัวเอง
 13. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชา มีปัญหาส่วนตัว จะเกี่ยวกับงาน ความพอใจงาน ความสำเร็จของงานหรือไม่ก็ตาม เป็นหน้าที่ ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องให้คำปรึกษา และแนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้น ๆ แก่เขา
 14. สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้องทุกข์ หรือเล่าเรื่องให้ฟัง จงรับฟังด้วยความเห็นใจ และให้จบเรื่อง
 15. ต้องแน่ใจว่าได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่ง และคนจะต้องควบคู่ กันเสมอ ความพอใจของผู้เข้าทำงานใหม่ คือการให้ทำงานตรงกับความสามารถ คุณสมบัติ การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะสามารถทำให้งานได้รับความสำเร็จ ประหยัดกว่า และรักษาคุณภาพ ปริมาณของงาน ความผิดพลาด การสูญเสียเหล่านี้จะน้อยลง
- ดังนั้น ความเอื้ออาทร เป็นเรื่องของโรงเรียนที่ได้ให้การดูแล สนใจ เอาใจใส่ ความเป็นอยู่และการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดสวัสดิการที่เหมาะสม และสนับสนุนให้มี ความก้าวหน้าในหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดความรักความผูกพัน ความมีน้ำใจ และพร้อมที่จะเสียสละ แรงกายแรงใจเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน
9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) โรงเรียนควรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะ พยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นหลักจริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าความซื่อสัตย์เป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชยและให้ผลตอบแทน รวมทั้งโรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามและโรงเรียนเห็นคุณค่า ในความพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อ ซึ่งการปฏิบัติของโรงเรียนต่อ บุคลากรต้องยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และ มีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้โรงเรียน มีความสงบเรียบร้อย นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้ความสำคัญในความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ ของครู และบุคลากรในโรงเรียน ทั้งคำพูดและการกระทำพร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐาน ความซื่อสัตย์ และเชื่อในสิ่งที่ถูกต้อง จะก่อให้เกิดความสงบสุข ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ เพราะจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยการแสดงความรักใคร่ สนับสนุน ใกล้ชิดกัน การให้รางวัลและการลงโทษต่อสมาชิกทุกคนอย่างถูกต้องยุติธรรม และเสมอภาคกัน ตัดสินโดยใช้เหตุผล มีความเชื่อมั่น และเป็นตัวของตัวเอง (สถิต วงศ์สวรรค์, 2529, หน้า 378)

กล่าวโดยสรุป ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การเห็นคุณค่าสิ่งที่ดีงาม และเชื่อในสิ่งที่ถูกต้องและยึดมั่นในคุณธรรมเป็นหลัก ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) ความแตกต่างในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ติดตัวมา และมาจากที่ต่างต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันในองค์กร บุคคลแต่ละคนอาจปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของตนให้ผสมกลมกลืนเข้าเป็นวัฒนธรรมภายใน โรงเรียน ที่ประกอบด้วยครู อาจารย์ ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะกลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดความผูกพัน รักใคร่ อาทร ช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ซึ่งจะช่วยให้หล่อหลอมให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลกลายเป็นความรู้สึก ความคิด เจตคติ และค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ครู อาจารย์แต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีความเชื่อ และพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคีที่ยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้ (Rothlisberger, 1968, pp. 261-262) เนื่องจากครูอาจารย์มีค่านิยมในด้านปรัชญา หรือความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพแตกต่างกัน แต่ละคนจะมีค่านิยมในวิธีการสอนที่ต่างต่างกัน มีค่านิยมที่ยึดมั่นในด้านการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนที่ต่างต่างกัน และวิธีการปฏิบัติที่ต่างต่างกันของครูอาจารย์ทุกวิธีการนำไปสู่จุดประสงค์ และแสดงถึงค่านิยมของโรงเรียน (Sergiovani & Starratt, 1993, pp. 95-97) ความหลากหลายของบุคลากรจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างในเรื่องปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีการสอน ที่แตกต่างของครูแต่ละคน การรู้จักยึดมั่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน (Patterson, 1986, pp. 50-51) ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมมีความเชื่อมั่นในความดี ความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างจริงใจ จึงสามารถนำส่วนดี และความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ (พวงรัตน์ วิเวกานนท์, 2537, หน้า 250)

โรงเรียนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งต่างกันไป วัฒนธรรมที่มีอยู่ไม่ได้รับการสนับสนุนการเรียนการสอนและการบริหารเสมอไป การที่จะพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมอันสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการ ก่อให้เกิดแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมการเรียนของเด็กนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความเข้มแข็ง การวางแผนการปฏิบัติงานอย่างดีของผู้บริหาร โรงเรียน ถ้าหากวัฒนธรรมเหล่านั้น ไม่สนับสนุนเป้าหมายของการศึกษา ก็ย่อมเกิดผลเสียต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหลอมเหล่าความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมดังกล่าวนี้จะถ่ายทอดสืบต่อกัน โดยประเพณี ความคาดหวัง แนวปฏิบัติ ทศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ และพฤติกรรมของบุคคล สิ่งเหล่านี้จะฝังอยู่ และปรากฏให้เห็นในพฤติกรรม และกิจกรรมประจำวันของทุกคน ตั้งแต่ครูใหญ่ ครู นักเรียนและคนงานภารโรง

กล่าวโดยสรุป ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญา บุคลิกภาพ วิธีทำงานที่แตกต่างกันของครูแต่ละคน มีการยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน ความแตกต่างในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญา บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างกันของครูแต่ละคน มีการยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน ดังนั้นวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหล่อหลอมความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมดังกล่าวจะถ่ายทอดสืบต่อกันโดยประเพณี โดยโรงเรียนแต่ละแห่งอาจมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและเป็นผู้ที่จะช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจลักษณะการทำงาน และเลือกแนวทางการทำงานและเลือกแนวทางที่ถูกต้อง ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และปฏิบัติงานร่วมกันภายในโรงเรียนซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้จัดงานวิจัยที่ทำการศึกษาไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการนำเสนอ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่องานวิชาการ และงานนิเทศในโรงเรียน ซึ่งมีจำนวน 4 เรื่อง ได้แก่

อัจฉรา สุวรรณ (2536) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมโรงเรียนและระดับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนและระดับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสายปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 จำนวน 28 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียน 28 คน และครูสายปฏิบัติการสอน 378 คน รวมทั้งสิ้น 406 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่ผู้วิจัยแปลมาจากแนวคิดของ แพตเตอร์สัน และการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาสร้างจากแนวคิด กลิคแมน (Glickman) สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของ ครัสคาลและวัลลิส (Kruskal Wallis) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนในภาพรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดอยู่ในระดับปานกลาง ระดับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาในภาพรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน
- 2) ระดับวัฒนธรรมโรงเรียน ในภาพรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกันไม่แตกต่างกัน แต่พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมอบอำนาจ และความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ด้านความไว้วางใจ และความเอื้ออาทรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3) ระดับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาในภาพรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกันไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติการด้านการช่วยเหลือครูโดยตรง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง การปฏิบัติด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา 1) ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนและการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์วัฒนธรรมโรงเรียนและการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน และ 3) วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม จำนวน 64 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ครู จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน และการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับมาก ส่วนการช่วยเหลือครูโดยตรงด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง 2) วัฒนธรรมโรงเรียนและการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง 3) วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และความเอื้ออาทร วัฒนธรรมที่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศในโรงเรียน ได้แก่ การมอบอำนาจ การตัดสินใจ

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความซื่อสัตย์สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 โรงเรียน มีผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และครูเป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างจากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนของ แพตเตอร์สัน และการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ตามมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติงานระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับสามด้านแรก คือ การยอมรับ การมอบอำนาจ ความไว้วางใจ และระดับมากที่เป็นลำดับท้ายสุดเรียงตามลำดับ คือ ความหลากหลายของบุคลากร การตัดสินใจ และความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน 2) การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ งานธุรการทางวิชาการ งานจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผลงานส่งเสริมวิชาการและกลุ่มประสบการณ์ และ 3) วัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ความมีคุณภาพ และความซื่อสัตย์สุจริต

จตุพร คำแก้ว (2547) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียน ประถม ศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา 1) วัฒนธรรมโรงเรียนและการนิเทศภายในโรงเรียน 2) วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา 375 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนและการนิเทศภายในโรงเรียน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรม โรงเรียน โดยภาพรวม และรายด้านกล่าวโดยสรุป ได้แก่ ความมีคุณภาพ ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเอื้ออาทร และการตัดสินใจสำหรับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยภาพรวม

และรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน โดยรวมมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ ความหลากหลายของบุคลากร ความมีคุณภาพ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ และความเอื้ออาทร

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่องานวิชาการ และการนิเทศในโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการ และการนิเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวน 4 เรื่อง ได้แก่

วิไล ไหมแก้ว (2538) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนระดับแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร และระดับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา 2) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา 3) วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี จำนวน 132 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ครู และผู้บริหาร โรงเรียน 390 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน แรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมโรงเรียน ระดับแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารและระดับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมี 3 ตัวแปร คือ แรงส่งด้านมนุษยสัมพันธ์ แรงส่งด้านวัฒนธรรม และแรงส่งด้านเทคนิค

สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ในโรงเรียน ส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรมในโรงเรียนและส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงานของครูสังกัดโรงเรียนเทศบาล

นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและระดับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามความคิดเห็นหรือความรู้สึกของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคลและแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ผู้วิจัยดัดแปลงจากแนวคิดของ แพตเตอร์สัน โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพ จำนวน 360 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จากจำนวนทั้งหมด 2,662 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ฐานนิยม (Mode) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมสภาพวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามความคิดเห็นหรือตามความรู้สึกของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเรียงลำดับทั้ง 10 ด้าน จากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ดังนี้ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คุณภาพ ศักดิ์ศรี อุดมการณ์และเป้าประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียน ความเอาใจใส่ดูแล ความหลากหลาย ความไว้วางใจ การยอมรับ การตัดสินใจ และการให้อำนาจ

สุจินต์ สว่างศรี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ ประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้และปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 18 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ ค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ผ่านและยังไม่ยังไม่ได้เข้ารับการประเมินต่างกัน 2) ประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ แตกต่างกัน โดยโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมีประสิทธิภาพสูงกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้รับการประเมินทุกด้าน 3) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด

กรมสามัญศึกษา โดยภาพรวม คือ ด้านปทัสถาน และมาตรฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การยอมรับ การบูรณาการและควมมีคุณภาพ และ 4) ปัญหา อุปสรรค พบว่า ยังมีปัญหา อุปสรรคบางประการแต่ก็มีทางแก้ไขให้ลุล่วงได้ ถ้าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำระบบนี้ไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา

บรรเจิด อยู่ยืนยง (2544) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี และ 2) ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 150 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างจากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ แพตเตอร์สัน และคณะ มาตรฐานการบริหารโรงเรียนสร้างจากแนวคิดการบริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวน ทดสอบค่า *t-test* และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอนในภาพรวมแตกต่างกัน 2) มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอนในภาพรวมแตกต่างกัน และ 3) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การยอมรับและความหลากหลายของบุคลากร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

โอเวน และสแตนฮอฟ (Owens & Steinhoff, 1988, pp. 17-24) ได้ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะวัฒนธรรมขององค์การในการจัดการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) สถานภาพทางครอบครัวของนักเรียน 2) เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 3) การแสดงออกของนักเรียน และ 4) การปลูกฝังนิสัยแก่นักเรียน โอโรรา และอนยันโก (Orora & Onyango, 1989, p. 1494-A) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ 1) การร่วมมือกันพัฒนาทีมในระหว่างการทำงาน 2) การที่บุคลากรในโรงเรียนผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนเริ่มเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมโรงเรียน 3) การมีกิจกรรมในการปรับปรุงชุมชน นอกจากนี้ยังมีสาเหตุจากการมีส่วนร่วมกันในการจัดการ การวางแผนงานและการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาทีม พากินสัน (Pakinson, 1991, p. 2343-A) ได้ศึกษาเรื่อง การทดสอบความเชื่อมั่นและโครงสร้างทางปัจจัยของวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนหลายประการ ได้แก่ งานการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานประเมินผลการสอน และงานพัฒนาความร่วมมือกันในการทำงานเป็นหมู่คณะของบุคลากรในโรงเรียน และ เฟิเซน (Feirsen, 1992, p. 2341-A) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประวัติโรงเรียน พบว่า การรักษาวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการ ที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนการมอบอำนาจ ที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของโรงเรียนที่ยึดถือ ความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน นอกจากนี้ ศศกร ไชยคำหาญ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ ชยาศิ ศักุหา (2550, บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ร้อยละ 35 และพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมเชิงลบ จะส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่ปัจจัยวัฒนธรรมเชิงบวกส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศในองค์กรและจากรายงานของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540, บทคัดย่อ) พบว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมที่ดี จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สอดคล้องกับรายงานที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Robbins & Judge, 2007 p. 33; Stott & Walker, 1995, p. 84)

สโตน (Stone, 2003) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ กับวัฒนธรรมโรงเรียนตามการรับรู้ของครู วัดดูประสงคของการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับวัฒนธรรมโรงเรียนตามการรับรู้ของครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูจากโรงเรียนทุกระดับ ทั้งระดับประถม ระดับกลาง และระดับมัธยม จำนวน 513 คน ในมกราคมปี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนการสอน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่า ANOVA ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งครูทุกระดับจากทุกโรงเรียนต่างมีความเห็น

ที่ไม่แตกต่างกันว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในเรื่องของบทบาทความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครูในเรื่องของการมอบอำนาจการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดการในโรงเรียน การร่วมมือกัน และการตัดสินใจร่วมกัน ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนแต่ละระดับ มีสิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจากโรงเรียนระดับ หากผู้นำเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี และมีประสิทธิภาพ

ซิคลอนก้า (Ziclonka, 2003) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลงานครู กับวัฒนธรรมโรงเรียน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลงานครูกับวัฒนธรรม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหาร และครูในมณฑลไฮโอ โดยแบ่งครูออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ครูที่ได้รับการบรรจุแล้ว และยังไม่บรรจุ จำนวนกลุ่มละ 43 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าเฉลี่ย และค่า *t-test* ผลการวิจัย พบว่า การประเมินผลงานครูมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียน โดยจากการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างครูที่บรรจุแล้ว และยังไม่บรรจุต่างมีความเห็นที่ตรงกันว่า การประเมินครูมีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน การให้ครูได้รับรู้ถึงข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินครู มีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน การให้ครูได้รับรู้ถึงข้อมูลที่จะใช้ในการประเมิน และขั้นตอน รวมถึงวิธีการที่จะใช้ในการประเมินเป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งตัวการทางวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความมุ่งประสงค์ที่ชัดเจนของการประเมินมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพผลของการทำงานภายในโรงเรียน ซึ่งประสิทธิภาพของการทำงานก็หมายถึง ความสุขที่เกิดจากการทำงานของครู จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อความสุขในการทำงานของครูสังกัด โรงเรียนเทศบาล

จากผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของครูและบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้มีการประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน การปฏิบัติงานของโรงเรียน จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น วัฒนธรรมโรงเรียนมีส่วนช่วย และมีลักษณะสอดคล้องและสนับสนุน ช่วยให้ครูและบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้เข้าใจลักษณะวิธีการ และเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายในโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการทางการศึกษา หากผู้บริหารเป็นผู้นำด้วยแล้ว จะมีผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปคุณลักษณะผู้บริหารที่ดีตามแนวคิดของ นักวิชาการทางการบริหารจัดการ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป และเข้าใจสังคมได้ดี มีความกระตือรือร้น มีวิจารณ์ญาณในการตัดสินใจที่ดี มีความอดทนและ รับผิดชอบต่อสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับ นับถือ ผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและความยุติธรรม ลักษณะดังกล่าวไม่ได้หาได้ง่าย ๆ ในสถานศึกษา ที่หายากยิ่งกว่านั้นคือ ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 325)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) กับผู้นำ (Leader) มีความสัมพันธ์กันกล่าวคือ ผู้นำนั้นหากมี ความเป็นผู้นำ ก็คือมีความเป็นภาวะผู้นำนั่นเอง ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล

ทันทันบาม และคณะ (Tannenbaum et al., 1959, p. 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจหรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตาม หรือการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใด มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของคนอื่น

จิมเมทโต (Giammatteo, 1981, p. 2) กล่าวว่า ผู้นำที่เหมาะสมไม่ใช่เป็นผู้สั่งการหรือ ควบคุมเท่านั้น แต่จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ สิ่งนั้น คือ การแสดงออกของความเป็นผู้นำของคน ๆ นั้น ได้แก่ การสร้างและธำรงรักษากลุ่มไว้ได้มีการทำงาน สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย เพื่อให้กลุ่มร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น

เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 94) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคลที่แสดงอำนาจ ของผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคล นั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลง สถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไป โดยรับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับ หรือ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ได้บัญญัติไว้ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคล ในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากศรัทธาเลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ให้องค์กรดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หน่วยงานทางการศึกษานั้นเป็นองค์การบริการที่มีผู้ชำนาญในแต่ละสาขากับผู้ทำหน้าที่ สนับสนุนการสอน ย่อมต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถคอยประสานงานและควบคุมตรวจสอบ งาน มากกว่าที่จะเป็นผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารก็ได้ ถ้าผู้บริหารนั้น มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำด้วย (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 326)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

คำว่าผู้นำกับผู้บริหารในทางปฏิบัติแล้วค่อนข้างสับสน เพราะมีการเลือกผู้นำและผู้บริหาร บางครั้งในการเลือกจึงเป็นปัญหาว่าจะต้องการใช้ผู้นำหรือผู้บริหารกันแน่ เพราะคำที่ใช้เรียกอาจสื่อ ไม่ชัดเจนว่าให้ไปทำหน้าที่ผู้บริหาร แต่คาดหวังว่าจะต้องมีทักษะผู้นำด้วย ปกติจะเลือกคนเก่งงาน ขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร แต่มักจะไม่ได้เตรียมความพร้อมเรื่องการนำองค์กรไว้ จึงไม่ได้ฝึกทักษะ ด้านผู้นำไว้

มีคำพูดว่าครูสอนดี ๆ ถูกแต่งตั้งให้ไปเป็นผู้บริหารโรงเรียน ผลสุดท้ายก็เลยเสียครูดี ๆ เก่ง ๆ ไป แต่กลับได้ผู้บริหารที่แย่ ๆ มา 1 คน ความเก่งงานอย่างเดียวไม่พอจะต้องเก่งคนด้วย เพราะผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้คน อ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ ให้ครู และ นักเรียนอยู่ในโรงเรียนอย่างมีความสุข

จะเห็นว่าการคาดหวังให้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำด้วย แท้จริงแล้วเป็นไปค่อนข้างยาก ยังมีความเชื่อว่าผู้บริหารหรือผู้นำควรเก่งมากกว่าคนอื่น แล้วงานก็จะตามมาเอง เพราะการรู้จัก เลือกใช้คน อ่อนน้อม ถ่อมตน รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ นอกจากจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์การ แห่งความสุข ผลงานก็จะออกมาอย่างมีคุณภาพ

แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

กรณีศึกษาภาวะผู้นำได้มีการศึกษากันมากมาย และหลากหลายทั้งในเชิงธุรกิจและ การศึกษา ซึ่งพอจะจัดกลุ่มได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) 4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) และ 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Theories of Leadership)

งานวิจัยเล่มนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากภาวะผู้นำ (Leader) ของผู้บริหาร อาจไม่เพียงพอในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่องค์กรต้องมีการแข่งขัน ช่วงชิงในการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอดีตจะศึกษาหาปัจจัยและองค์ประกอบใดบ้าง ที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถหรือสร้างอิทธิพลให้ผู้นับตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เช่น ศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรมการจัดการสถานการณ์ และความสามารถพิเศษของผู้นำ เป็นต้น เนื่องจากโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านการอาศัยแต่ผู้นำในการนำและแก้ไขปัญหาอันซับซ้อนของโลกปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญนั่นคือ การสร้างหรือพัฒนาให้ผู้นับตามมีความเป็นผู้นำในตนเอง (Self-leader) จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ และนั่นคือกุญแจสำคัญในการจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ คือ การมีบุคลากรที่เหมาะสมที่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรได้โดยไม่สำคัญว่าตนเองจะอยู่ส่วนไหนขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1989 โดยแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) เป็นผู้ค้นคว้าและชี้ให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำเป็นแนวคิดที่ล้าลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้นับตามหรือสมาชิกในองค์กรได้พบความสามารถของตน และใช้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำจะให้อำนาจ (Empower) ผู้นับตามทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ โดยผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถเป็นผู้นำตนเองในการทำงาน สู้จุดหมายปลายทางได้ ไม่ใช่สำเร็จโดยการนำหรือการสั่งโดยตัวผู้นำเหมือนที่ผ่านมา ตัวอย่างของผู้นำเหนือผู้นำ เช่น ครู (Teacher) และผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา (Director) เป็นผู้นำที่สามารถคลอใจลูกน้องได้มีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่ง โดยไม่มีคำถาม เมื่อบุคคลมีการนำตนเองได้ จะต้องการการควบคุมจากบุคคลภายนอกน้อยมาก แมนซ์ และซิมส์ ได้ยกตัวอย่างของบริษัทลินคอล์น อิเลคทริก ในช่วงต้นทศวรรษ ค.ศ. 1990 เมื่อยอดขายผลผลิตเครื่องบัคกรี โลหะของบริษัทลดทุดรุดลง จนบริษัทเกือบล้มละลาย แต่ผู้บริหารพยายามจะคงนโยบายของบริษัทที่จะไม่ปลดพนักงาน จึงขอความช่วยเหลือจากพนักงานฝ่ายผลิต ปรากฏว่ามีพนักงานกว่า 50 คน ที่อาสาสมัครช่วยออกไปทำหน้าที่ขาย โดยหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมการขาย พนักงานเหล่านี้ได้เดินไปพบปะอยู่ช่อต่าง ๆ ทั่วสหรัฐอเมริกาเพื่อเสนอการขายเครื่องบัคกรี โลหะขนาดเล็กของบริษัท ปรากฏว่าผลงานของพนักงานขายเฉพาะกิจเหล่านี้ สามารถสร้างรายได้จากลูกค้ารายใหม่ให้บริษัทถึง 10 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และจากวันนั้นทำให้บริษัทแห่งนี้

กลายเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผาที่สำคัญของสหรัฐอเมริกา จากกรณีตัวอย่างสะท้อนให้เห็นความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ ใช้นักงานฝ่ายผลิตให้ไปทำหน้าที่ส่งเสริมการขาย และด้วยการแสดงออกของผู้บริหารที่เชื่อว่าไว้วางใจในความสามารถของพนักงานเหล่านั้น จึงนำมาซึ่งความสำเร็จดังกล่าว

ยุคสมัยใหม่ศตวรรษที่ 21 องค์การจึงมีรูปแบบที่หลากหลาย (Manz & Sims, 1989, pp. 16-19)

1. องค์การแนวนราบ (Horizontal Organization) คือ รูปแบบขององค์การที่การควบคุมจัดการอยู่ในระดับแนวนอน หรือแนวนาน การดูแลในองค์การไม่ได้ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ให้อำนาจการจัดการกับหัวหน้าและผู้ร่วมงาน

2. องค์การที่ใช้โครงการเป็นฐาน (Pure Project-based Organization) เป็นรูปแบบของทีมที่จัดตั้งขึ้นมาชั่วคราว ขึ้นอยู่กับการวางแผนงานขององค์การในช่วงเวลานั้น

3. องค์การที่ใช้รูปแบบเครือข่าย (Network Organization) เป็นรูปแบบขององค์การที่เกี่ยวกับเครือข่ายของข้อมูล มีที่มาของข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ (Intranet)

การมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) จะเริ่มจากการให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเอง (Self-leader) ได้ โดยยึดยุทธศาสตร์สองลักษณะคือ ลักษณะแรกเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจแก่ตนเอง ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ฝึกฝนร่างกายและจิตใจให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเองกรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ลักษณะที่สองเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า ใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดให้เป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Manz & Sims, 1989, pp. 18-35 อ้างถึงใน วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ, 2550, หน้า 44)

กระบวนการของภาวะผู้นำ (Process of Superleadership)

ผู้นำเหนือผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอก และมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-leader) นั้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (Manz & Sims, 1989, pp. 18-35 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 113-114)

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-leader) โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองและปรับเปลี่ยนให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม

2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-leadership) เป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม

3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals)

4. สร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns) ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องให้ข้อเสนอแนะให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม

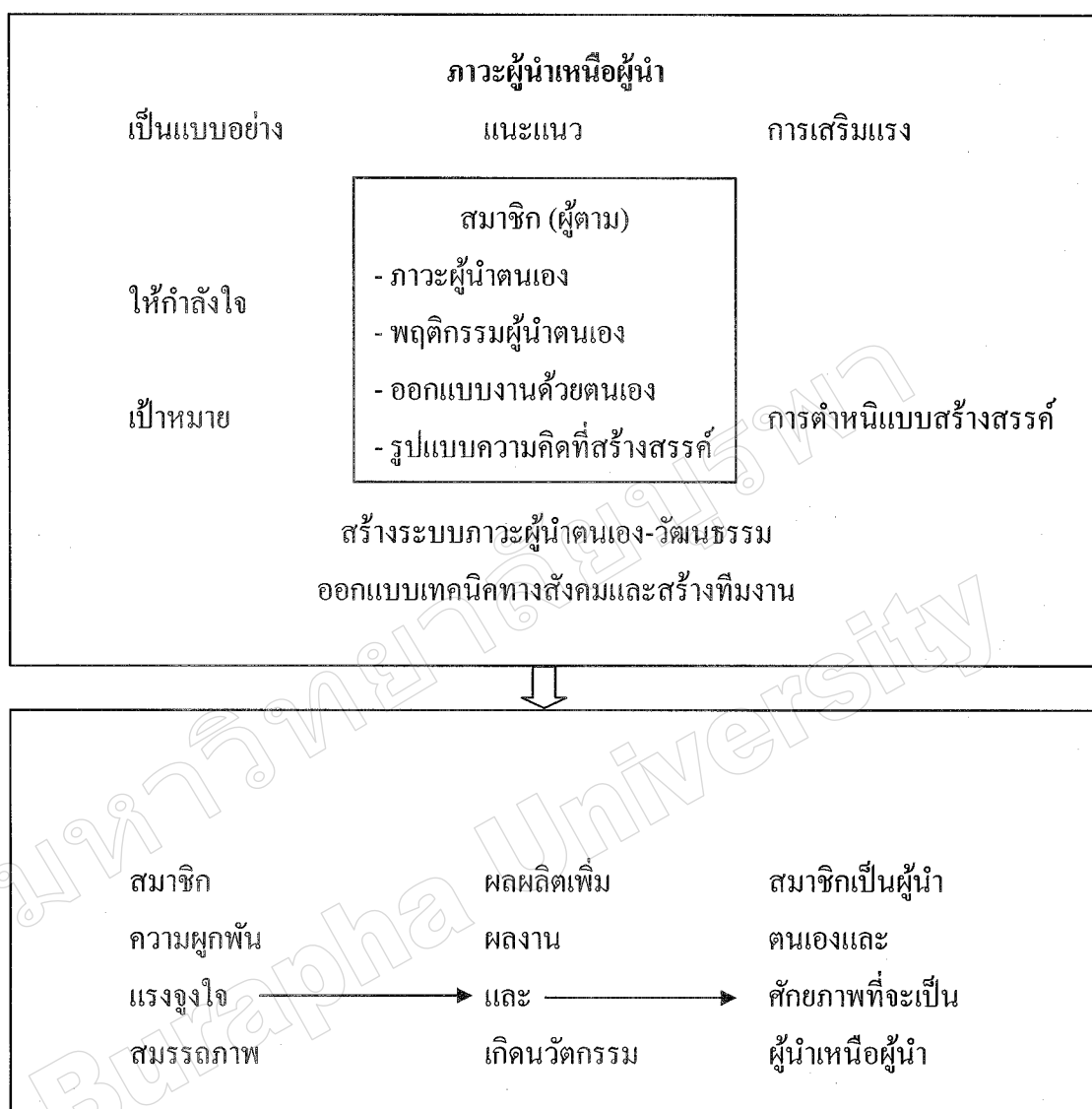
5. อำนาจความสะกดกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-leadership through Reward and Constructive Reprimand)

6. สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-leadership through Teamwork)

7. อำนาจความสะกดกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-leadership through Culture)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership)

จากกระบวนการภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำนั้น มุ่งที่จะให้ผู้ตามหรือสมาชิกผู้ร่วมงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-leadership) โดยเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural Reward) จากการทำงานขึ้นมา เช่น ความรู้สึกที่จะให้เกิดความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง การยอมรับนับถือ ภาคภูมิใจตนเอง แสดงความยินดีแก่ตนเอง สำหรับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 116 อ้างถึงใน วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 46) ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

การปฏิวัติระบบข้อมูลข่าวสารของประชาชน

ทุกวันนี้ประชาชนได้รับการศึกษาสูงขึ้นกว่าแต่ก่อน ดังนั้นลักษณะและความเชื่อมั่นในตนเองจึงมีมากขึ้น ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความยึดถือในอาชีพมากกว่าที่จะยอมให้กับบริษัทเหมือนในอดีต เพราะการตัดสินใจในเรื่องของการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการหรือการทำตามคำสั่งอีกต่อไป แต่เขาชอบที่จะแสดงคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของตนในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และแสดงให้เห็นว่าเขาสามารถทำอะไรได้จากการเรียนรู้ นั่นคือความรู้และการเรียนรู้กลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากในยุคใหม่นี้ พนักงานจะรู้วิธีที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารได้เร็วมากขึ้น

และมีวิธีที่จะกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารนั้น รวมทั้งสามารถที่จะวิเคราะห์ สรุป และสามารถนำไปใช้งานจริงได้ การใช้อำนาจของผู้นำ คือ หัวใจสำคัญ หมายความว่า บุคคลนั้นมีข้อมูลข่าวสารและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจได้ ไม่ว่าเขาจะอยู่ในระดับไหนขององค์การก็ตาม ความสามารถพิเศษและการถูกใช้อำนาจของมนุษย์จะเป็นส่วนประกอบในระดับต้น ๆ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ สืบเนื่องมาจากการที่บุคคลทุกคนในองค์การต้องการที่จะมีความสามารถในการนำตนเองได้ ดังนั้น ผู้นำในยุคใหม่จึงควรจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีความเป็นผู้นำในตนเองได้ (Superleadership)

คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ แมน และซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 37-49) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำยุคใหม่ มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำที่เข้มแข็ง (Strongman) เป็นประเภทของผู้นำที่ชอบใช้คำสั่ง ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองมาบังคับให้คนอื่นต้องทำตาม ทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชากลัว และใช้วิธีการสั่งการให้บรรลุเป้าหมาย และการข่มขู่ ถึงแม้ว่าผู้นำประเภทนี้จะก่อให้เกิดผลดีในระยะสั้น แต่ในระยะยาวอาจทำให้องค์การเกิดความเสียหายและไม่ประสบผลสำเร็จ

2. ผู้นำที่ชอบใช้ของแลกเปลี่ยน (Transactor) ผู้นำประเภทนี้จะเอาชนะใจคนอื่นโดยใช้ของแลกเปลี่ยน เช่น ถ้าลูกน้องทำได้อย่างที่องค์กรก็จะมียางวัลให้ ลูกน้องจะทำตามทุกอย่างตามเท่าที่มีของมาแลกเปลี่ยน มีรางวัลเป็นผลตอบแทน

3. มีวิสัยทัศน์อย่างวิบุรุษ (Visionary Hero) เป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ในการกระตุ้นและคลอใจลูกน้องให้ทำตามตนได้ ตัวผู้นำเองมีความฉลาด มีไหวพริบ ในการชักจูงใจลูกน้อง โดยการใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และให้คำแนะนำแก่ลูกน้อง ซึ่งบางครั้งเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำโดยเสนาหา

4. ผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) เป็นผู้นำที่สามารถทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำในตนเองได้ ตัวผู้นำจะสนใจ เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล เพื่อที่จะสามารถดึงความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ออกมาได้ ให้คำแนะนำ ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบในตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง มีจุดมุ่งหมาย มีความคิดในแง่ดี สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ ตัวผู้นำสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบในตนเองมากกว่าที่จะต้องคอยสั่งว่าจะต้องทำอะไร สิ่งสำคัญสำหรับผู้นำเหนือผู้นำ คือ ต้องแน่ใจว่า ผู้ตามจะมีข้อมูลข่าวสารและความรู้เพียงพอที่จะฝึกความเป็นผู้นำในตนเองได้

ผู้นำแต่ละประเภทจะมีข้อดีแตกต่างกัน แล้วแต่สถานการณ์ แต่ผู้นำเหนือผู้นำจะมีข้อดีในระยะยาว นั่นคือ ผู้นำประเภทนี้จะเน้นไปที่พัฒนาการของผู้ตาม “การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถทำให้ผู้อื่นมีความเป็นผู้นำในตัวเอง เท่าที่เขาจะสามารถเป็นได้ตามศักยภาพแห่งตน”

สำหรับแนวทางการฝึกปฏิบัติในการเป็นผู้นำเหนือผู้นำนั้น แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 48-49) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Strategy) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้กับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม (Team Strategy) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ห้องค์การและธุรกิจประสบผลสำเร็จได้ เพราะทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันทำงานและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้

3. กลยุทธ์การจัดการองค์การ (Organizational Strategy) การแลกเปลี่ยนขององค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำในตัวบุคคลของผู้อื่นได้ เช่น บริษัทที่มีระดับของการจัดการน้อย จะสามารถทำให้ลูกน้องหรือพนักงานในระดับล่างสามารถมีความรับผิดชอบได้ รวมทั้งการวางแผนองค์การและระบบเครือข่ายข้อมูลจะถูกรื้อออกมา เพื่อตอบสนองแนวความคิดของผู้นำเหนือผู้นำได้

วิธีการที่บุคคลควรฝึกฝนการมีภาวะผู้นำในตนเองด้วยการกระทำ ดังนี้

กุญแจแห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ ความสามารถในการสอน และให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought Pattern) แก่ลูกน้อง แมนซ์ และซิมส์ กล่าวว่า ผู้นำจะต้องสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีเหตุผล (Positive Thinking) จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีเหตุผล หรือการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Thinking) คือ การคิดในการรู้จักการควบคุมพฤติกรรมตนเองของพนักงานเป็นหลัก โดยผู้นำชั้นยอดจะแสดงตนเป็นแบบอย่าง ของการมีกรอบความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการแสดงพฤติกรรม เช่น ลดการมองโลกในแง่ลบให้น้อยที่สุด ละเว้นการวิจารณ์ตำหนิต่อสมาชิกทีมงาน ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะได้ด้วยตนเอง โดยการเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของตนเอง ดังนี้

1. ค้นหาให้พบและหาทางปรับปรุงแก้ไขความเชื่อมั่นและข้อสมมติที่ไม่ดี (Identification and Replacement of Destructive Beliefs and Assumption) การค้นหาจุดอ่อน ด้านความคิดเชิงลบของตนแล้วทดแทนด้วยมุมมองหรือทัศนคติใหม่ ในกรณีความคิดที่เป็นลบจะถูกระงับและแก้ไขให้เกิดความคิดที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างสรรค์ ตัวอย่าง พนักงานอาจมอง ว่าการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้บริหารเป็นเครื่องชี้ว่าผู้บริหารไม่ชอบตน วิธีการในทางสร้างสรรค์ คือ พยายามมองการวิจารณ์ของผู้จัดการด้วยการคิดว่าผู้จัดการพยายามช่วยเหลือพนักงานให้มีการปฏิบัติให้ดีกว่าเดิม

2. ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง (Positive and Constructive Self-talk) ในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบสามารถเปลี่ยนให้เป็นบวกได้ ตัวอย่าง แทนที่จะพูดว่า “ทักษะการติดต่อ

สื่อสารของฉันไม่ดีเลยในการนำเสนอรายงานต่อฝ่ายบริหาร ควรพูดว่าฉันจะต้องปรับปรุงทักษะด้านการติดต่อสื่อสารด้านการพูดของฉัน ฉันจะเริ่มตั้งแต่วันนี้”

3. สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Visualization of Methods for Effective Performance) การชอบสร้างจินตนาการและการไม่ละเว้นความพยายามในการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการใช้วิธีการแบบการบริหารตนเอง (Self-management) หรือแบบการนำตนเอง (Self-direct) มากยิ่งขึ้นการฝึกการทำงานให้ขยันหมั่นเพียร โดยจะฝึกหัดในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างจิตความสามารถให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสาระสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำ คือ การท้าทายของผู้นำในการทำให้ผู้ตามค้นพบศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองให้ได้

ภาวะผู้นำด้วยตนเอง (Self-leadership) ในอนาคตผลทางสังคมที่คาดว่าจะกระทบต่อภาวะผู้นำ มีอยู่ 2 ประการ ประการแรก การที่แรงงานมีการศึกษาสูงขึ้น แรงงานมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการที่สอง การแข่งขันทางเศรษฐกิจของโลกที่รุนแรงถึงขั้นที่จะต้องมีการประเมินทุกด้าน รวมทั้งการบริหารเพื่อหาหนทางลดต้นทุนทุกวิถีทาง เพื่อให้ผู้คู่แข่งได้เป็นที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะเหมาะสมสำหรับอนาคตต้องมียุคประกอบ 2 สิ่ง ดังนี้ สิ่งแรกผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่ไปสนับสนุนหรือกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานให้มีความสามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานให้ถึงจุดหมายปลายทางได้มากขึ้น สิ่งที่สองคนปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะพัฒนากลยุทธ์ในการที่จะควบคุมตนเอง เช่น การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) และการมีภาวะผู้นำด้วยตนเอง (Self-leadership) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบใหม่จะต้องสามารถต่อสู้กับการแข่งขันที่รุนแรงมาก และขณะเดียวกันต้องเปิดโอกาสให้คนปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น (วรเทพ ภูมิภักดีพรหม, 2550, หน้า 49)

จากความหมายของภาวะผู้นำด้วยตนเอง เป็นการจัดการที่รวมกลยุทธ์อย่างมีระบบ ทั้งทางพฤติกรรมและความคิดที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและควมมีประสิทธิภาพ เดิมคนงานเคยชินกับการสั่งการของผู้นำ การมีภาวะผู้นำด้วยตนเอง คนงานจึงมีความรับผิดชอบมากขึ้น และเป็นความรับผิดชอบใหม่ วิธีการสำคัญที่จะทำให้คนงานมีการควบคุมตนเองมากขึ้น คือ การให้อำนาจหรือเสริมอำนาจที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Empowerment) เพื่อป้องกันการต่อต้านหรือขจัดความกลัวให้หมดไปในการที่จะต้องควบคุมด้วยตนเอง ทั้งนี้การเสริมอำนาจ หรือการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน คือกระบวนการในการจัดให้คนงานมีทักษะ เครื่องมือ ข้อมูลข่าวสารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติงานนั้น การเสริมอำนาจให้คนงาน ทำให้คนงานมีการควบคุมทิศทางการทำงานทุกอย่างโดยตรงด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำในตนเองเป็นการส่งมอบหรือโยกย้ายพฤติกรรมการควบคุมการทำงานของคนงานแต่ละคนจากผู้นำไปสู่คนงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการภายใน บทบาท ของผู้นำในการสร้างเสริมภาวะผู้นำในตนเองของคนงาน คือ การสนับสนุนกระตุ้นให้คนงานพัฒนาทักษะในการควบคุมตนเอง ซึ่งหมายถึง การที่คนงานมีความสามารถในการควบคุมเป้าหมายของงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ภาวะผู้นำด้วยตนเอง จะไม่เน้นรูปแบบการควบคุมจากภายนอก วิธีการแรกที่สำคัญที่ผู้นำควรใช้การสนับสนุนภาวะผู้นำในตนเองของคนงาน คือ การแสดงบทบาทหน้าที่ที่เป็นแบบอย่าง ได้แก่ กระบวนการที่ผู้นำเลือกมีพฤติกรรมที่ผู้นำคาดหวังให้คนงานปฏิบัติตาม เช่น การตั้งเป้าหมาย การปฏิบัติงาน ฉะนั้นการจะใช้บทบาทหน้าที่ที่เป็นแบบอย่างให้ประสบความสำเร็จ เมื่อผู้นำต้องเน้นให้คนงานเห็นว่าการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้คนงานเห็นนั้น มุ่งหวังให้คนงานเอาเป็นแบบอย่าง หรือพยายามทำให้ได้ดีเท่าเทียม วิธีการที่สอง คือ คนงานต้องการเห็นความสัมพันธ์หรือเกี่ยวพันระหว่างการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำกับความสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้น

เสาวนิต เสวตฉานนท์ (2542, หน้า 133) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบดั้งเดิมและพฤติกรรมแบบจัดการด้วยตนเองของผู้นำไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 พฤติกรรมของผู้นำแบบดั้งเดิมและพฤติกรรมแบบจัดการด้วยตนเองของผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leader Behaviors)	พฤติกรรมผู้นำแบบจัดการด้วยตนเอง (Self-managing Leader Behaviors)
องค์กร: ดูแลโครงสร้างและงานของคนงาน	- สนับสนุนการให้รางวัลตนเอง
การปกครอง: ขอบเขตและข้อจำกัดของบุคคลและกลุ่ม	- สนับสนุนการสังเกตตนเอง
การผลิต: กำหนดมาตรฐานสำหรับ	
การปฏิบัติงาน	- สนับสนุนการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง
การร่วมมือ: สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่าง	
กลุ่มและขัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	- สนับสนุนการเตรียมการหรือทบทวนขั้นตอน
การสื่อสาร: จัดหา เสาะหาและแลกเปลี่ยน	ของการทำงาน
ข่าวสารกับสมาชิกกลุ่ม	- แสดงบทบาทตัวอย่างโดยแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ผลักดันให้เกิดการพัฒนาหล่อเลี้ยงและสนับสนุนการมีภาวะผู้นำในตนเอง

หรือวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การสร้างโอกาส (Opportunity Building) และการพูดที่ก่อแต่ประโยชน์แก่ตนเอง (Positive Self-management) ซึ่ง เสาวณิต เสวตฉานนท์ (2542, หน้า 134) ได้สรุปกลยุทธ์ทางพฤติกรรมและความคิดของการจัดการ ด้วยตนเองตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กลยุทธ์ทางพฤติกรรมและความคิดของการจัดการด้วยตนเองตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์

พฤติกรรมจัดการด้วยตนเอง (Behavior Self-management)	ความคิดในการจัดการด้วยตนเอง (Cognitive Self-management)
กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-goals)	การสร้างโอกาส (Opportunity Building)
สังเกตตนเอง (Self-observation)	การพูดที่ก่อประโยชน์แก่ตนเอง (Positive Self-talk)
ให้รางวัลตนเอง (Self-rewarding)	
แนะแนวทางตนเอง (Self-cueing)	
ออกแบบงานด้วยตนเอง (Self-designed Jobs)	

พื้นฐานแห่งการเป็นผู้นำในตนเอง การเป็นผู้นำที่จะต้องให้ผู้ตามแสดงความเป็นผู้นำ ที่มีอยู่ในตนเองออกมา ไม่ใช่สนใจแต่เฉพาะต้องการให้ผู้ตามคอยทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ เท่านั้น การเป็นผู้นำที่ดีสามารถมาจากภายในตัวบุคคลเอง และจากการเรียนรู้ การเป็นผู้นำ ในตนเองเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลในองค์กร ซึ่งปัจจัยมากมายที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ ในตนเอง เช่น พื้นฐานของครอบครัว การเล่าเรียนศึกษา ประสบการณ์จากการทำงาน และสิ่งแวดล้อม ทางสังคมเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอยู่ในตัวบุคคลแตกต่างกัน

การขับเคลื่อนการเป็นผู้นำในตนเอง (Shifting to Self-leadership) เนื่องจากคนเรา แตกต่างกัน มีสภาพแวดล้อมต่างกัน มีความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่ใช่ ทุกคนที่มีความเป็นผู้นำในตนเองเหมือนกัน ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องฝึกฝนตนเองให้มีความเป็นผู้นำ ในตนเองก่อนแล้วจึงสามารถฝึกให้ผู้อื่นมีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยการเปลี่ยนแปลงผู้อื่นจาก การพึ่งพาผู้อื่นเป็นการไม่ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ดังนั้นภาวะการเป็นผู้นำในตนเองสามารถเรียนรู้ได้จาก การเลียนแบบจากบุคคลอื่น (Initial Modeling) คือการเลียนแบบอย่างจากบุคคลอื่นในการพัฒนา ความเป็นผู้นำในตนเอง เช่น ถ้าผู้บริหารทำงานอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา ลูกน้องของ ผู้บริหารก็จะทำงานโดยขึ้นอยู่กับผู้บริหารคนนั้นด้วย ดังนั้นแล้ว อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทได้

ถ้าแบบอย่างไม่เป็นผู้นำที่ดีในฐานะของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี โดยการแสดงให้เห็นถึงการมีภาวะความเป็นผู้นำในตนเองแก่ลูกน้อง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ และการมีส่วนร่วมในการชี้นำแนวทาง (Guided Participation) คือ การกระทำของผู้นำเหนือผู้นำที่เกิดขึ้นเมื่อลูกน้องแสดงความเป็นผู้นำในตนเองออกมา และผู้นำเหนือผู้นำคอยแนะนำแนวทางที่ถูกต้องแก่ลูกน้อง เช่น อาจจะชี้นำแนวทางแก่ลูกน้องโดยการถามคำถาม ให้ลูกน้องสามารถคิดและวิเคราะห์คำตอบได้ การพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Development of Self-leadership) และต่อเนื่อง ผู้นำเหนือผู้นำจะคอยสนับสนุนชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง และให้รางวัลเมื่อมีการฝึกความเป็นผู้นำของลูกน้องมากกว่าที่จะบอกอย่างตรงไปตรงมาหรือใช้คำสั่ง ผู้บริหารที่กระตุ้นการเป็นผู้นำในตนเอง สถานการณ์ที่สำคัญหลากหลายสถานการณ์ในการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองของผู้ร่วมงานมีดังนี้

1. ความเป็นธรรมชาติของงาน (The Nature of the Task) ถ้าประเภทของงานนั้นต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต้องการใช้การวิเคราะห์ความเฉลียวฉลาดให้สำเร็จ ถ้ามีความเป็นผู้นำในตนเองอย่างเด่นชัดก็จะมีค่าสำคัญมาก ประเภทของงานอีกรูปแบบหนึ่งที่ต้องการความเป็นผู้นำในตนเองสูงก็คือ งานที่ไม่ต้องมีคนคอยควบคุมดูแล งานเหล่านี้จะต้องมีความรับผิดชอบและใช้ความสามารถของตนเองสูง

2. ความยืดหยุ่นของเวลา (The Availability of Time) เป็นงานหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา เป็นสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจทันที ไม่สามารถรอได้ เช่น การแก้ปัญหา เฉพาะหน้า หรือต้องตัดสินใจในกรณีที่หัวหน้าไม่อยู่

3. ความสำคัญของการพัฒนาของลูกน้อง (The Importance of Followers's Development) ช่วงระยะเวลานี้ ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องฝึกความเป็นผู้นำในตนเองของลูกน้อง โดยการให้คำแนะนำให้คำปรึกษาชี้แนะวิธีที่ถูกต้องแก่ลูกน้องโดยที่ไม่เร่งรีบ

ในช่วงเวลาของการฝึกลูกน้องให้มีความเป็นผู้นำในตนเองนั้น ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะต้องยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากลูกน้องในบางครั้ง ซึ่งในระยะยาวแล้ว ลูกน้องจะสามารถเรียนรู้ได้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนจากการพึ่งพาผู้อื่นมาเป็นการพึ่งตนเอง (Shifting from Dependence to Independence) จะเป็นการพัฒนาของลูกน้องในระดับล่างขององค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง การเป็นผู้นำในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ (Superleading Individuals, Teams, and Organization) ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นในการพัฒนาให้เกิดความเป็นผู้นำในตนเองในแต่ละบุคคลทุกคน ในทุกระดับชั้นและในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่ตัวบุคคล ทีมงาน และองค์การ หัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ การทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำในตนเอง แต่ก่อนที่จะทำให้คนอื่นเป็นผู้นำได้นั้น บุคคลที่เป็นผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำในตนเองก่อน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เป็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ (Manz & Sims, 1989, pp. 78-80)

ประการแรก กลยุทธ์ผู้นำในตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Self Leadership Strategies for Effective Action) กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำในตนเอง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ตั้งเป้าหมายให้กับตนเอง (Self-set Goals) การตั้งเป้าหมายให้กับตนเองนั้นจะต้องตั้งจุดหมายที่มีความท้าทายว่าคืออะไร และสามารถทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ เช่น ตั้งใจว่าจะต้องทำยอดขายให้ได้ตามกำหนด หรือจะไม่ใช้เวลางานทำงานส่วนตัว

2. การจัดบรรยากาศของการทำงานให้เอื้ออำนวย (Management of Cues) เป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดมีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อลดสิ่งที่ทำให้เกิดความรำคาญใจในขณะที่ทำงาน เช่น การจัดสถานที่แบบสบาย ๆ ในระหว่างที่ทำงาน ลดเสียงดังที่ทำให้เสียสมาธิ หรือจัดตารางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การฝึกฝน (Rehearsal) ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ฝึกหัดคิด แก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์งานที่ต้องรับผิดชอบอยู่เป็นประจำก่อนที่จะปฏิบัติงาน

4. การฝึกการเป็นคนช่างสังเกต (Self-observation) การสังเกตจะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าอะไรที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง หรืออะไรที่ควรจะทำก่อนและหลัง การสังเกตทำให้บุคคลสามารถที่จะรู้สถานการณ์และประเมินค่าตนเองและการทำงานได้

5. การให้รางวัลกับตนเอง (Self-rewards) เป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้ทำงานในสิ่งที่บุคคลผู้นั้น ไม่ชอบทำ เพราะการให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จะเป็แรงกระตุ้นให้อยากทำงานนั้น ๆ อีกในอนาคต

6. การทบทวนตนเอง (Self Correcting Feedback) เป็นการตรวจสอบพิจารณาการกระทำของตนเองที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะความรู้สึกผิดหรือการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองจะนำไปสู่การสูญเสียความมั่นใจ และความเคารพต่อตนเอง ทำให้เกิดความหดหู่และส่งผลต่อการทำงานต่อไป โดยการตั้งคำถามถึงการกระทำของตนเองว่า การกระทำหรือความคิดที่เกิดขึ้นนั้น เป็นไปเพื่อลงโทษตนเองหรือต้องการ ที่จะปรับปรุง เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดนั้น ๆ อีก

ประการที่สอง การให้รางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่เกิดจากการทำงาน (Use Natural Rewards) การให้รางวัลกับตนเอง หมายถึง การที่ตนเองได้ชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งรางวัลนั้นไม่ได้กล่าวถึงว่า คือ เงิน แต่หมายถึง การให้รางวัลกับตนเองด้วยการได้ทำในสิ่ง ที่ตนเองชอบ

เช่น การไปดูหนัง ฟังเพลง ซอลเตอร์ (Salter, n.d. cited in Manz & Sims, 1989, p. 96) ได้กล่าวไว้ว่า “โดยธรรมชาติของการทำงานนั้น มีการเปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้คนต้องการงานที่ทำทายและมีความหมาย ดังนั้น การตั้งเป้าหมายและชื่นชมต่อผลงานของตนเองนั้น จึงทำให้เกิดการชื่นชมตนเองที่ได้ทำงานจนประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นแรงกระตุ้นทำให้คนอยากทำงานนั้นต่อไป อย่างมีประสิทธิภาพ” จึงเป็นการสร้างรางวัลอันเกิดจากงาน เช่น การขายตั๋วหนังเป็นเวลานาน จะเกิดความเบื่อหน่าย ผู้ปฏิบัติจึงต้องการหาสิ่งที่กระตุ้นที่ทำให้การทำงานน่าสนใจมากขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายว่าจะทำให้ลูกค้าจำนวนกี่คนที่ยิ้มให้กับเรา ทั้งยังทำให้เกิดการผ่อนคลายหลังจากที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ หรือการไปพักผ่อนหลังจากทำงานสำเร็จ การให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จึงมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองได้ เพราะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความต้องการทำงาน

รางวัลที่เกิดจากการทำงานจนประสบผลสำเร็จ เป็นส่วนหนึ่งของกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ สืบเนื่องมาจากรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ เนื่องจากบุคคลผู้นั้นสามารถทำงานจนประสบความสำเร็จได้ และเป็นที่ยอมรับว่าสามารถทำงานจนประสบความสำเร็จในงานที่เราทำ รู้สึกว่าสามารถที่จะควบคุมตนเองได้ เพราะโดยธรรมชาติของคน ต้องการที่จะทำตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ให้ได้ รู้สึกว่าไม่ถูกควบคุมและไม่ต้องรอฟังคำสั่งจากใคร บุคคลมักจะค้นหาโอกาสที่จะสามารถแสดงให้เห็นว่าตนเองก็มีความคิดสร้างสรรค์ รู้สึกว่าตนเองมีจุดมุ่งหมาย แม้ว่างานจะทำให้เราได้แสดงความสามารถ แต่สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งก็คือ การบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งความหวังไว้ได้อย่างภาคภูมิใจ

นอกจากนี้การสร้างความเป็นผู้นำในตนเองให้สำเร็จแล้ว การสร้างความสุขในการทำงานมีความจำเป็นกับองค์กร เพราะการทำงานอย่างมีความสุขจะทำให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้องการและมิจิตกรรมที่ดี สิ่งเหล่านี้จะส่งผลไปถึงผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างสนุกและมีความสุข และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนดีขึ้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างความสุขในการทำงาน และสร้างความสุขในองค์กร และความสนุกในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้งานง่ายขึ้น และการหาความรู้เพิ่มเติมจากการทำงาน โดยผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่ทำงานจะต้องเห็นความสำคัญของการทำงาน และทำงานด้วยความสุข

ประการที่สาม ส่งเสริมความคิดที่มีประสิทธิภาพ (Promote Effective Thinking and Feeling) เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบของความคิดของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำเช่นเดียวกับการพัฒนาพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำและความคิด ด้วยการจัดการความคิด ด้วยแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด (Changing the Way We Think) การเปลี่ยนแปลงวิธีคิดเกิดขึ้นจากความเชื่อ (Beliefs) ประสบการณ์

(Imagined Experiences) และพูดกับตัวเอง (Self-talk) (Manz & Sims, 1989, pp. 109-113)

2) ความเชื่อ (Beliefs) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้วยว่า ถ้าเราเชื่ออย่างไรเราก็จะปฏิบัติเช่นนั้น เช่น หากคนมีความเชื่อว่าคนที่ได้ยื่นจะปฏิเสธเราก็จะทำให้เราไม่กล้าพูด หากเราคิดในแง่บวกก็จะทำให้มีแรงใจการสร้างสรรค์งานต่าง ๆ ความเชื่อจะถูกเรียกว่า ประสิทธิภาพแห่งตัวตน (Self-efficacy) อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง 3) ประสบการณ์ (Imagined Experiences) ประสบการณ์ในอดีตมีทั้งที่เราคิดว่าประสบความสำเร็จและล้มเหลว ดังนั้นจึงสามารถนำมาสู่การสร้างสรรค์และทำลายตัวเองได้ ขึ้นอยู่กับความคิดและมุมมองต่อประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในอดีตจึงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย 4) พูดกับตนเอง (Self-talk) เป็นการตั้งข้อสังเกตต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีรูปแบบกับตนเอง ด้วยการสร้างรูปแบบเฉพาะกับตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ตนเองคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และ 5) การจัดการความคิดและอารมณ์ (Managing Thought Patterns and Emotional Intelligence) วิธีการคิดของบุคคลจะส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินชีวิต หากมุมมองนั้นเป็นไปในแง่ร้ายก็ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติตนด้วยเช่นกัน แต่บุคคลที่สามารถควบคุมและมีความฉลาดทางอารมณ์ได้ ทำให้ทำงานกับผู้อื่นได้ดี ดังที่ ริมโพซ์ (Rimpoche, n.d. cited in Manz & Sims (1989, p. 115) กล่าวไว้ว่า “ปัญหาของเราไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ แต่ขึ้นอยู่กับทัศนคติที่มีต่อประสบการณ์นั้น” ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

การสร้างผู้อื่นให้เป็นผู้นำตนเอง (Leading Others to Lead Themselves) การเป็นผู้นำเหนือผู้นำ คือ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน ในอดีตพนักงานยังไม่มีความรู้ความสามารถเท่ากับปัจจุบัน พนักงานหรือเพื่อนร่วมงานจะได้รับการศึกษาสูงขึ้น พร้อมกับเข้าถึงแหล่งของข้อมูลได้มากขึ้น จึงพัฒนาความสามารถของตนเองได้มากขึ้น ผู้นำเหนือผู้นำจึงควรกระตุ้นและให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานด้วยการตั้งคำถาม ให้ลูกน้องตอบคำถามด้วยการแสดงความเป็นผู้นำในตนเองและด้วยวิธีการนำผู้อื่นให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ดังต่อไปนี้ (Manz & Sims, 1989, pp. 127-135)

1. ให้ลดคำพูดที่เป็นคำสั่งแต่ให้ถามลูกน้อง (ผู้ร่วมงาน) ให้บอกวิธีการจัดการของเขาเอง
2. ฟังให้มาก
3. ให้ผู้ร่วมงานบอกเป้าหมายของตนเอง
4. หากเกิดความผิดพลาด ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถบอกข้อผิดพลาดของตนเองได้

โดยปราศจากการลงโทษ

5. ให้ผู้ร่วมงานคิดและพูดอย่างมีเหตุผล หลังจากที่ผ่านมาการวิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงตัดสินใจทำเช่นนั้น

6. ให้ผู้ร่วมงานอธิบายว่า อะไรคือทางเลือกอื่นในการตัดสินใจ
7. ให้ถามความรู้สึกต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
8. การยกเลิกการตัดสินใจของผู้ร่วมงานให้ทำเป็นอันดับสุดท้าย (หากต้องการให้ยกเลิก)
9. ให้ผู้ร่วมงานสามารถแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพและความสามารถของตนเอง

ในการทำงานตามเป้าหมายออกมา

10. ให้ผู้ร่วมงานคิดหาวิธีแก้ปัญหา
11. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเอง
12. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเอง
13. กระตุ้นด้วยคำถามให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางในการทำให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
14. ให้พูดสนับสนุนเมื่อผู้ร่วมงานแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การสร้างผู้นำจะต้องสร้างจากพนักงานที่อยู่ในทุกระดับขององค์กร ให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยสรุปการสร้างผู้นำโดยผู้นำเหนือผู้นำ สร้างให้เกิดพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ให้ผู้ตามสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการฝึกฝน และมีการส่งเสริมให้ได้แสดงความสามารถ และสนับสนุนให้ผู้ตามได้ปฏิบัติพฤติกรรมของผู้นำ

การนำบุคคลอื่นให้กลับมาเป็นผู้นำในตนเอง (Leading Individuals to Become Self-leaders)

การพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยการเลียนแบบความเป็นผู้นำจะถูกเรียนรู้โดยผ่านการสังเกตการกระทำของคนอื่น การเลียนแบบ คือ พฤติกรรมที่สังเกตการณ์กระทำของผู้อื่น ดังนั้นในกระบวนการของการสร้างผู้นำจึงเกิดขึ้นได้จากการเลียนแบบ เพราะว่า เราสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของต้นแบบ และการสังเกตคนอื่น หากทำในสิ่งที่ดีก็สามารถที่จะวิเคราะห์ ถึงความล้มเหลวของต้นแบบ และการสังเกตคนอื่น หากทำในสิ่งที่ดีก็สามารถที่จะทำตามได้

การกระตุ้นให้เกิดการเลียนแบบจะทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของความเป็นผู้นำในตัวเองได้ รวมทั้งยังเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ของการเลียนแบบนั้น และจากการเลียนแบบนั้น จะทำให้เกิดการเรียนรู้ต่อพนักงานในองค์กรผ่านทาง การฝึกฝนได้ (Training) และผู้นำทีมเพื่อเป็นผู้นำในตนเอง (Leading Team to Self-leadership) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก ถ้าผู้นำสามารถทำให้ทีมมีประสิทธิภาพได้ ก็จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน (Manz & Sims, 1989, pp. 169-184)

การจัดการเพื่อพัฒนาผู้นำเหนือผู้นำ ได้แก่

1. การจัดการการทำงานของทีมด้วยตนเอง (Self-managing Teams in Action) การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจะต้องมีการดูแลหรือควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการตัดสินใจของกลุ่ม (Decision Making) ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาในด้านประสิทธิผลของงาน และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

2. การจัดการการทำงานเป็นทีมในโรงงาน (Self-managing Teams in a Manufacturing Operation) บุคลากรในกลุ่มจะมีอิสระในความคิด การตัดสินใจ และลงมือกระทำในสิ่งที่ตนเอง คิดว่าดี นอกจากนั้นยังมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในเวลาประชุมในกรณีที่มีปัญหาเฉพาะด้าน ทางโรงงานจะเชิญที่ปรึกษาจากภายนอก หรือบุคลากรระดับสูงขององค์กรมาทำงานร่วมกันกับ กลุ่มนั้น โดยที่ปรึกษาหรือบุคลากรคนนั้นยังคงเปิดโอกาสให้บุคคลในทีมได้แสดงความสามารถ

3. การจัดการทางด้านสื่อสารด้วยตนเอง (Self-managing Communication) การสื่อสาร ระหว่างคนในกลุ่มมีความสำคัญมาก การแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลของการทำงานที่ดีและ ถูกต้อง จะทำให้งานออกมาดีและไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน การกล่าวขยอชมเชยกัน ภายในกลุ่มก็เป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้สึก ว่าเป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความต้องการที่เป็น ที่ยอมรับเหมือนกัน โดยสนใจการทำงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการทำให้บุคคลนั้น รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงานและในกลุ่ม การกล่าวขยอชมเชยกันเป็นการเพิ่ม ความสามัคคีกันในกลุ่ม การสื่อสารที่ไม่พอเพียงย่อหมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่พอด้วย ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงาน เพราะพนักงานจะมีข้อมูลที่ต้องใช้อย่างไม่พอเพียงต่อ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในกลุ่มและในองค์กร

4. การนำตนเองของกลุ่ม (Leading Self-managing Teams) ผู้ประสานงานที่เป็นผู้นำ เหนือผู้นำจะสามารถทำให้กลุ่มมีความเป็นผู้นำในตนเองได้ นอกจากนั้นยังสามารถทำให้สมาชิก ภายในกลุ่มประเมินค่าตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ภายในกลุ่มได้

วัฒนธรรมของผู้นำองค์กรสู่การเป็นผู้นำในตนเอง (Leading Organizational Cultures to Self-leadership) ในทุกองค์การมีวัฒนธรรมและหน้าที่ การทำงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการยากมาก ที่จะสร้างพนักงานให้มีความเป็นผู้นำในตนเอง

การสร้างผู้นำเหนือผู้นำผ่านโครงสร้างขององค์กร (Create Superleadership through Organizational Structures) การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อลดการประสานการทำงาน เช่น ระบบ Oracle, SAP หรือ Enterprise Resource Planning (ERP) System โดยระบบเหล่านี้ สามารถแจกจ่ายข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทไปยังบุคคลต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในด้านนั้น ๆ โดยตรงได้เป็น การลดการทำงานกับบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องไปได้ การใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ระบบอินทราเน็ต (Intranet) ที่ใช้ภายในองค์กร เพื่อส่งผ่านข้อมูล จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว ประโยชน์อีกข้อหนึ่ง คือ สามารถลด หน่วยงานหรือบุคลากรที่ไม่จำเป็นในการจัดองค์การในแนวนราบ (The Idea of the Horizontal Organization) และ โครงสร้างขององค์กรในปัจจุบัน ต้องการพนักงานที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง

และให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรโดยไม่คำนึงว่า บุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ใดภายในองค์กร นอกจากนี้ การใช้ระบบของทรัพยากรบุคคล มาสร้างผู้นำเหนือผู้นำ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม และประเมินค่าจากผลของการทำงานที่ได้รับ

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ผู้นำในตนเอง (Creating an Organizational Culture of Superleadership) วัฒนธรรมภายในองค์กรแสดงให้เห็นถึงลักษณะของบุคลากรภายในองค์กร นั้น ๆ แต่ละองค์กรจะมีค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และรูปแบบขององค์กรที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กรนั้น อันจะนำมาซึ่งเจตคติภายในองค์กร แสดงให้เห็นถึงความหมาย จุดประสงค์ ความสำเร็จ จุดมุ่งหมาย สำหรับพนักงาน วัฒนธรรมภายในองค์กรสามารถสนับสนุน หรือขัดขวางความก้าวหน้าขององค์กรได้ บุคลากรแต่ละคนจะต้องมีความเป็นผู้นำในตนเองและ นี่คือสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาองค์กร ผู้นำเหนือผู้นำและวัฒนธรรม (Superleadership and Culture) วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ถ้าผู้นำในองค์กรมีความเป็น ผู้นำเหนือผู้นำแล้ว ผู้นำจะสามารถสร้างโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ด้วย

วัฒนธรรมและผู้นำเหนือผู้นำที่เป็นมากกว่า CEO (Culture and Superleadership: More Than CEO) ทุกคนในบริษัทมีความสำคัญในการก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันทั้งสิ้น ไม่จำกัดเฉพาะแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพราะคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการรวมตัวกันของวัฒนธรรมย่อยในองค์กรนั้น ๆ กลุ่มของวัฒนธรรมย่อยที่ดีจะเน้นการสร้าง โอกาสให้มีความเป็นผู้นำในตนเองของบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมของ องค์กรในรูปแบบใหม่

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถสนับสนุนหรือขัดขวางความก้าวหน้า ขององค์กรได้ บุคลากรแต่ละคนจะต้องมีความเป็นผู้นำ ในตนเองและนี่คือสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อ การพัฒนาองค์กร ถ้าผู้นำในองค์กรมีความเป็นผู้นำเหนือผู้นำแล้ว ผู้นำจะสามารถสร้างโครงสร้าง ของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การมีวัฒนธรรมที่ดีจะส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร

สิ่งท้าทายของผู้นำในศตวรรษที่ 21

สิ่งสำคัญไม่ใช่ว่าเรารู้อะไร แต่อยู่ที่เรารู้วิธีที่จะเรียนรู้ได้อย่างไร การเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เป็นกระบวนการที่สามารถเรียนรู้กันได้ ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะกับคนที่มีความสามารถพิเศษใน การบริหารองค์กรเท่านั้น อันดับแรก ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องสร้างความเป็นผู้นำในตนเองก่อน แล้วเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น สอนให้ผู้อื่นตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และรู้จักตั้งรางวัลให้กับ ตัวเอง เมื่อพวกเขาบรรลุเป้าหมาย สอนให้รู้จักทำงานเป็นกลุ่มและสร้างวัฒนธรรมของการมี ความเป็นผู้นำในตนเอง ผู้นำเหนือผู้นำสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้กับพนักงานได้มากขึ้น สิ่งนี้เป็นฐานรากในการยกระดับความสามารถของพนักงานเอง

ความหลากหลายของข้อมูลก่อให้เกิดโอกาสต่อการฝึกฝนความเป็นผู้นำในตนเอง ในยุคข้อมูลข่าวสารนี้ทำให้คนสามารถทำงานได้จากที่ต่าง ๆ ในองค์กรจะสามารถกระทำได้ผ่านข้อมูลเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรทำงานกันได้ง่ายขึ้น รายละเอียดการทำงานจะถูกแจกจ่ายไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำเหนือผู้นำ ดังนี้

ล็อกกี, ชอว์, เซรี และเลทแฮม (Lockee, Shaw, Saari, & Latham, 1981) ได้ศึกษาถึงผลของความสามารถในตนเอง การตั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ในการทำงานต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการปฏิบัติงาน พบว่า ความสามารถของบุคคล ประสิทธิภาพการกระทำในอดีต และความเชื่อความสามารถในตนเองเป็นตัวทำนายต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพบว่า ความสามารถของบุคคล ความสามารถในตนเอง เป้าหมายและกลวิธีในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ส่วนความสามารถในตนเอง เป้าหมาย และกลวิธีในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับ ประสิทธิภาพการกระทำในอดีตมากกว่าการกระทำในอนาคต แต่ยังคงเป็นตัวทำนายการกระทำที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ การมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเองสำหรับงานในระดับกลางถึงยากมาก เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดต่อการกระทำในอนาคต พบว่า ระดับความคาดหวังในกลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการกระทำในกลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายในระดับปานกลาง ถึงเป้าหมายในระดับสูงนี้ จะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับการกระทำมากกว่ากลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายแบบง่าย ๆ หรือเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้

ทิจี และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1989) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง 3) เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมาย อย่างมีคุณค่า 5) เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และ 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

คุนเอท และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึง

จิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

โรเบิร์ต (Robert, 1991) ได้ศึกษาบทบาทในการปฏิรูปโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ เขต โดยทำการศึกษาใน 3 ประเด็น ได้แก่ ด้านคุณภาพของการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก และการวัด ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ผลการศึกษา พบว่า ในประเด็นด้านคุณภาพของการวางแผนงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าหน้าที่ของพวกเขา คือ การเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาแผนการเรียนการสอน และการจัดทำหลักสูตร ส่วนในประเด็นที่สอง กลุ่มตัวอย่างเชื่อว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดคือ การจัดตั้งระบบสนับสนุนที่เข้มแข็งแก่โรงเรียน โดยการสร้างภาวะผู้นำในการเรียนการสอน และในประเด็นที่สาม ได้แก่ การวัดผลสัมฤทธิ์และความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ กลุ่มตัวอย่างเน้นถึงความจำเป็นในการบริหารระบบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเอื้ออำนวยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลนักเรียนและความสามารถของโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญนอกเหนือจากนั้นคือภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ในการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่น่าจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่อยู่ด้วย

ออร์ทิซ (Ortiz, 1991) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์พื้นที่ การศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเขตเมือง โดยมุ่งศึกษา 4 องค์ประกอบ ที่ทำให้งานของศึกษานิเทศก์พื้นที่การศึกษาในกลุ่มโรงเรียน แตกต่างจากกลุ่มโรงเรียนในเขตอื่น พบว่า ความสำเร็จของศึกษานิเทศก์ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่สำคัญต่อ 1) ขนาดที่ใหญ่และมีความแตกต่างหลากหลาย ในเขตพื้นที่การศึกษา 2) การจัดสรรทรัพยากร 3) การจัดองค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียน และ 4) ลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกันของชุมชน และผู้ทำวิจัยได้ระบุว่า ปัจจัยพื้นฐานของภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์พื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) การสมดุลงบประมาณ 2) การจัดสรรสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนตามความจำเป็น 3) การจ้างครูเพิ่มและสมาชิกของคณะทำงานที่สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลาย 4) สนับสนุนการพัฒนาทีมงาน 5) มีการตั้งเป้าหมายผลสำเร็จของนักเรียน 6) กำหนดภาพลักษณ์ของเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากร 7) ประสานความร่วมมือในการทำแผนปฏิบัติงานร่วมกัน 8) ให้ความสำคัญทั้งในด้านงานโครงการและงานของโรงเรียน และ 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศึกษานิเทศก์ และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

บูน (Boone, 1992) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา

และตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการ โรงเรียน และชุมชน ประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่ประสบความสำเร็จทั้งสี่นั้น จะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยพยายามแสวงหาวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้ว ศึกษานิเทศก์แต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่ และครู ในขณะที่เดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติหรือเชิงการบริหารจัดการ ได้อย่างน่าชื่นชม

เมอร์ฟี (Murphy, 1994) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสำนักงานกลางด้านการศึกษาคือของการปฏิรูปโครงสร้างนักเรียน ผลการวิจัย พบว่า บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของศึกษานิเทศก์มี 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาชุมชน 2) การให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ และ 3) ความมุ่งมั่นต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษารัฐเคนตักกี

เทรซี่ (Tracy, 1994) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับการศึกษา ศึกษานิเทศก์พื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่าศึกษานิเทศก์และประธานกรรมการบริหารของบริษัทนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีลักษณะมุ่งมั่นและมองตัวอย่างในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่าผู้ตอบสนอง อย่างไรก็ตาม ศึกษานิเทศก์นั้น จะได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่า และมีความจำเป็นต้องยืดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า ผู้วิจัยได้อธิบายผลว่า ศึกษานิเทศก์และประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไม่เห็นด้วยว่า ลักษณะภาวะผู้นำของตนจะใช้แทนกันได้ โดยผู้ทำการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อศึกษานิเทศก์ว่า 1) ควรใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การของตน 2) อาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและใช้แนวทางการดำเนินที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ใช้บทบาทของผู้นำในด้านการสอนให้เป็นประโยชน์ และ 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

ภาวะผู้นำส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความสุข

วอร์ด (Ward, 2002) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นของผู้นำ (Flexibility) คือความสามารถในการสร้างความรู้สึกละสบายใจให้ตนเอง และช่วยเหลือผู้อื่นให้ดำรงอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีผลทำให้บุคคลเหล่านั้นมุ่งทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรด้วยการใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ วอร์ด (Ward, 2002) ยังกล่าวว่า ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรมของผู้นำ (Authenticity) คือลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำเข้าใจต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นอย่างลึกซึ้ง ลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดการพัฒนาสัมพันธภาพของความไว้วางใจกัน ซึ่งเป็นส่วนสร้างความสำเร็จของงาน ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 173-178) กล่าวว่า การที่ครูมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ของวิชาชีพ รู้สึกว่าตนได้อยู่ทำงานในวิชาชีพที่มีศักดิ์ศรี ได้บำเพ็ญประโยชน์ให้สังคมส่วนรวม สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ครูมีทัศนคติทางบวกมากกว่าทางลบ รู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานในหน้าที่ครู สอดคล้องกับแนวคิดของ ไดเนอร์ (Dicner, 2000) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความสุขในการทำงาน คือ บุคคลที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนรัก และพึงพอใจ ชอบและศรัทธาในงานที่ทำ ส่งผลให้เกิดอารมณ์ทางบวกมากกว่าทางลบ สอดคล้องกับแมนเนียน (Manion, 2003) ที่กล่าวว่า คนที่มีความสุขจะมีอารมณ์ที่ร่าเริง และเบิกบานการแสดงออกมีพลังและตื่นเต้น คนที่ทำงานร่วมกับคนที่มีความสุขก็จะเกิดปฏิกิริยาตอบสนองไปในทางบวกเช่นกัน ความเชื่อความศรัทธา ค่านิยมที่ดีงามนั้นอาจเนื่องมาจากลักษณะการทำงานของครู ครูต้องมีความรู้และจิตวิทยา ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบระมัดระวังอย่างสูง เพราะหากเกิดข้อผิดพลาดสูง อาจส่งผลต่อผู้เรียน จึงทำให้ครูต้องอบรมฝึกฝนความรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ ยอมรับและปฏิบัติตามจริยธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพควบคู่กันไป โดยยึดหลักคุณธรรม ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศองค์กรในเชิงบวกจะสามารถสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมจิต สงสาร (2552, หน้า 161) พบว่า การสร้างภาวะผู้นำมีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .01 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และส่งผลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .49 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการสร้างภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่มีประสิทธิผล แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ บูน (Boone, 1992) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์พื้นที่การศึกษาเรื่องการปรับโครงสร้างในเขตชนบท ผลการวิจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว

(Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการ โรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่ประสบความสำเร็จทั้งสี่นั้น จะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยพยายามแสวงหาแนวทางนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้วศึกษานิเทศก์แต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่และครู ในขณะเดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติ หรือเชิงการบริหารจัดการได้อย่างน่าชื่นชม

ภาวะผู้นำส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522, หน้า 124) เห็นว่า ผู้นำไม่ได้ทำงานเพียงคนเดียว ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อนร่วมงานจะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้บริหารต้องมอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติตรงตามความถนัด ความรู้ และความสามารถ ก็จะทำให้ครูทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ จิรา เดมจิตรอารีย์ (2550) กล่าวว่า การมีความสุขในการทำงาน ได้แก่ การเลือกทำงานที่ชอบ หรือ การสร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ หาวิธีทำงานให้มีความสุข พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายหลายอย่างภายในขอบเขตที่สังคมยอมรับตามความสามารถของตนเอง และมองเห็นหนทางไปสู่ความสำเร็จได้ แล้วลงมือปฏิบัติอย่างตั้งใจก็ย่อมเกิดความสุข เกิดความปีติ ความสำเร็จในงานก็ตามมา และสอดคล้องกับแนวคิดของ แมเนียน (Manion, 2003) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความรักในการทำงานได้ทำงานที่ตนรักและชอบ สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วง จะทำให้เรามีความสุขที่ได้ทำงานนั้นๆ ตื่นเต้น สนุกสนาน และกระตือรือร้นที่จะได้ทำงานนั้นๆ ตลอดไป นอกจากนี้ผลการวิจัยของ สมจิต สงสาร (2552, หน้า 165) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ โดยส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .49 และ .17 ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาพร บุตรไธย (2549) ที่ศึกษาอิทธิพล ของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู พบว่า การสร้างภาวะผู้นำมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจเป็นตัวแปรหนึ่งของ

วัฒนธรรมองค์การของ Paterson จากการศึกษาผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างภาวะผู้นำมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การ ชลธิ์ หาญเบญจพงศ์, สุรณี พิพัฒน์โรจนกมล, คลใจ จองพานิช และนิภาพรรณ สุวรรณนาถ (2541) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนากำลังคนระหว่างประจำการ ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของแต่ละหน่วยงานเน้นไปตามสภาพแวดล้อมตามความต้องการขององค์การแต่สิ่งที่จะต้องมีการต้องมียุทธวิธีที่คล้ายคลึงกันคือผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ และตระหนักว่าคนเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะทำให้องค์การก้าวต่อไปข้างหน้า โดยเฉพาะผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในลักษณะมีอาชีพ มีการกำหนดปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ชัดเจน เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงความหมายที่พึงประสงค์เกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือภารกิจหลัก มีหน่วยงานหรือทีมงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคนที่ชัดเจน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่การพัฒนาคนที่ จะก่อให้เกิดผลกระทบในแง่ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ สร้างโอกาสการมีส่วนร่วมให้กับบุคคลทุกคนในองค์การที่จะพัฒนาองค์การไปข้างหน้า การประเมินผลเน้นลักษณะของการประเมินผลจากการปฏิบัติงานโดยตรง และการสร้างขวัญและแรงจูงใจ โดยยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล ส่วน นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่ในทศวรรษหน้า พบว่า คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าถึงได้ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อมั่น เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ส่วนความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีลักษณะดังกล่าว จะทำให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์การที่ดี เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่ดีจะส่งผลให้คนในองค์การมีความสุขในการทำงาน งานมีคุณภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ เทรซี่ (Tracy, 1994) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีลักษณะมุ่งมั่น และมองตัวอย่างในฐานะผู้เริ่มมากกว่า ผู้ตอบสนอง อย่างไรก็ตามศึกษาธิการเขตนั้นจะได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่า และมีความจำเป็นต้องยึดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า เทรซี่ได้อธิบายผลการวิจัยว่า ศึกษาธิการเขต และประธานกรรมการบริหาร

ของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจจากคณะกรรมการบริหารเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไม่เห็นด้วยว่า ลักษณะภาวะผู้นำของตนจะใช้แทนกันได้ โดยผู้ทำการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อศึกษาริการเขตว่า 1) ควรใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การของตน 2) อาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานจากผู้ร่วมงาน และใช้แนวทางการดำเนินงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ใช้บทบาทของผู้นำในการสอนให้เป็นประโยชน์ 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อการมีวัฒนธรรมที่ดี และทำให้บุคลากรในองค์การทำงานอย่างมีความสุข

จากการศึกษาทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับแนวคิด ความเป็นมาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การและความสุขในการทำงานของครูสังกัดโรงเรียนเทศบาล จะเห็นได้ว่า พัฒนาการของการบริหารภาวะผู้นำ จากเดิมที่เป็นผู้นำแบบเชิงอำนาจ และเชิงมนุษยสัมพันธ์ ได้พัฒนามาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโลก ยุคของการแข่งขัน ทุนนิยมโลกาภิวัตน์ ที่ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการทำงานแบบทีมงาน และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนามาเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่เก่งทั้งทีมงาน จึงเป็นการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ทางการบริหาร ของผู้นำดั่งนั้น ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงเป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น โดยผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือสมาชิกในองค์การได้พบกับความสามารถของตน และใช้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าผู้นำมีความสำคัญต่อสถานศึกษา ในสถานศึกษาต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง ดังนั้น ผู้บริหารนอกจากจะเก่งเรื่องหน้าที่การงานแล้ว ต้องเก่งเรื่องคนด้วย หน้าที่การงานกับการบริหารบุคคล จะมีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่และอำนาจที่แท้จริง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เนื่องจากแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้ขยายและพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ ต่อมาจึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งน่าจะมีความเหมาะสมที่สามารถสร้างความเข้าใจในการนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์การได้เป็นอย่างดี (พะยอม วงศ์สารศรี, 2540 อ้างถึงใน สถายุ ธีระวิชิตระกุล, 2549, หน้า 73)

ในความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลในด้านวิธีการ ขอบข่าย กรอบความคิด ความเข้าใจบทบาทและลักษณะที่แสดงออกจากการบริหารงานของผู้บริหารและคณะ กล่าวคือ การบริหารบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการบริหารบุคคลมีวิธีการและขอบข่ายที่แคบกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2544, หน้า 7) ความหมายใหม่การบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมไปถึงการเป็นที่ปรึกษา การให้การสนับสนุนและการเป็นครู (Teacher) ให้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2545, หน้า 11)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ซึ่งความหมายที่นิยมใช้กันในทางวิชาการ มีดังนี้

ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher et al., 1993) อ้างถึงใน สญาญู ชีระวิชิตระกูล, 2549, หน้า 74) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติงานที่มีผล หรืออิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ

มิโควิช และบูโดริว (Mikovich & Boudreau, 1991, p. 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานและองค์การ

ซิงเกอร์ (Singer, 1990, p. 14) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการจัดทำนโยบาย โครงการ กิจกรรมเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในองค์การและตอบสนองเป้าหมายรวมขององค์การ หมายรวมถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การด้วย

สตอร์เรย์ (Storey, 1987 อ้างถึงใน สญาญู ชีระวิชิตระกูล, 2549, หน้า 73) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยที่องค์การต้องพยายามสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่งเสริมและให้เห็นความสำคัญแก่บุคลากร

ซีน (Schein, 1978 อ้างถึงใน สญาญู ชีระวิชิตระกูล, 2549, หน้า 73) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่มีหลักการในตัวเอง ที่เน้นถึงความสำคัญของศักยภาพที่มีอยู่ในตัวทุกคน เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด ดังต่อไปนี้

มิโควิชและบูโดริว (Mikovich & Boudreau, 1991, p. 3) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์การจะเข้มแข็ง และเจริญก้าวหน้าได้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ ถ้าองค์การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ย่อมเจริญก้าวหน้าได้มากกว่าองค์การที่มีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์การต้องมีการตอบแทนให้กับบุคคลที่เข้ามาทำงาน ด้วยการประเมินผลที่ยุติธรรมกับสภาพจริงของบุคลากร

แต่ละคน ทั้งนี้เพื่อเป็นการให้กำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี และเป็นการจูงใจแก่บุคลากรที่ยังปฏิบัติงานไม่เต็มประสิทธิภาพ

งนุช วงษ์สุวรรณ (2544, หน้า 8-9) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นหัวใจในการบริหาร ที่จะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า นักบริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขและมีความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปประเด็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ช่วยให้นักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ส่งผลทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคงและบรรลุเป้าหมายได้

2. ช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปด้วยดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงสามารถขยายงานให้กว้างออกไปได้

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ เนื่องจากความเจริญมั่นคงของประเทศชาติเกิดจากบุคคลในชาติที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคล ในระบบการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารที่ดีของผู้บริหารทุกระดับ

จากความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการบริหารบุคลากรในองค์กร และเป็นหัวใจในการบริหารที่จะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า นักบริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กร ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

ขอบข่ายของการวิจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พะยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 298) ได้จำแนกขอบข่ายการวิจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1 การแสวงหาความเชื่อถือได้ของวิธีการสัมภาษณ์
- 1.2 การศึกษามาตรการวัดบุคลิกภาพที่เที่ยงตรง
- 1.3 การศึกษามาตรการวัดด้านภาวะผู้นำ
- 1.4 การศึกษามาตรการสร้างแบบทดสอบที่มาตรฐาน
- 1.5 การพัฒนาเครื่องมือที่เป็นเกณฑ์คัดเลือกบุคลากร

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

- 2.1 การศึกษาการประเมินผลงานของพนักงาน
- 2.2 การจัดวางโปรแกรมพัฒนางานในองค์กร
- 2.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.4 การศึกษารูปแบบการปรับปรุงองค์กร
- 2.5 การศึกษาความจำเป็นที่ต้องจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

3. ด้านค่าตอบแทน ประกอบด้วย

- 3.1 การศึกษาผลกระทบของค่าจ้างกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 3.2 การสำรวจและวิเคราะห์ค่าจ้างและเงินเดือนในองค์กรต่าง ๆ
- 3.3 การพัฒนาโปรแกรมการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นต่าง ๆ
- 3.4 การศึกษาความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติในด้านสวัสดิการ
- 3.5 การศึกษาขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. ด้านการรวมพลัง ประกอบด้วย

- 4.1 การพัฒนาโปรแกรมคุณภาพการทำงาน
- 4.2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- 4.3 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งของพนักงาน

5. ด้านการรักษา รักษา ประกอบด้วย

- 5.1 การศึกษาสภาพการทำงานที่เอื้อต่อความพึงพอใจให้กับพนักงาน
- 5.2 ผลกระทบความรู้สึกรักของพนักงานในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร
- 5.3 การสำรวจสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพจิตของพนักงาน
- 5.4 การศึกษาความจำเป็นและความคุ้มค่าในการจัดศูนย์ให้คำปรึกษา

6. ด้านการพ้นจากงาน ประกอบด้วย

- 6.1 การแสวงหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดการจ่ายเงินค่าตอบแทน
- 6.2 การพัฒนาโปรแกรมเมื่อบุคคลพ้นจากสภาพการทำงาน

จากข้อบ่งชี้ต่าง ๆ ที่นำเสนอในข้างต้น ถือว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบทั้ง 4 ประการของงานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จัดอยู่ในข้อบ่งชี้ด้านธำรงรักษา
 2. ผู้มีความสามารถพิเศษในการบริหารองค์กร จัดอยู่ในข้อบ่งชี้ด้านพัฒนาองค์กร
 3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดอยู่ในข้อบ่งชี้ด้านการพัฒนา การรวมพลัง
- การธำรงรักษา

4. ความยุติธรรมจากองค์การ จัดอยู่ในขอบข่ายด้านค่าตอบแทนการรักษา
การพ้นจากงาน

องค์ประกอบ 4 ประการนี้ จากการวิเคราะห์แล้ว พบว่า องค์ประกอบทั้งหมดล้วนส่งผล
ต่อการธำรงรักษาทั้งสิ้น ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของครูกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้คงอยู่กับองค์การต่อไป โดยไม่ย้าย หรือ
เกษียณก่อนอายุ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตน ซึ่งเป็นผลดียิ่งต่อการพัฒนา
คุณภาพของครูสังกัดโรงเรียนเทศบาลต่อไป

แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดริคเกอร์ (Drucker, 1990, p. 123) กล่าวว่า ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโลกสามารถจัดเป็น
3 หมวด คือ ทุน (Capital Resource) วัตถุดิบ (Physical Resource) และทรัพยากรมนุษย์ (Human
Capital) ในบรรดา 3 หมวดนี้ ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่ามีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดแก่องค์การ
เพราะองค์การต่าง ๆ ไม่สามารถอยู่รอดได้ ถ้าขาดการบริหารจัดการจากมนุษย์

ทิชซี (Tichy, 1988, p. 91) กล่าวถึงแนวทางสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Agenda
for Human Resource Executive) 4 ประการ ดังนี้

1. ต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ระดับโลก
2. พัฒนาความสามารถของบุคลากรในระดับผู้บริหารให้เข้าใจเรื่องของการบริหารคน
3. พัฒนาระบบการและแนวคิดของผู้บริหารในระดับสูง เพื่อให้เขาสามารถพัฒนากลยุทธ์ในระดับโลก ทั้งในด้านข้อมูล ข่าวสาร การตัดสินใจ หรือกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ
4. ช่วยทำให้ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานง่ายต่อการปฏิบัติ

สำหรับกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource
Management Activities) สามารถแสดงได้ด้วยแบบจำลอง 5 P คือ (นิสสารก์ เวชยานนท์, 2545
อ้างถึงใน สฤยา สุระวิชชตระกูล, 2549, หน้า 77)

1. P-Philosophy หมายถึง ปรัชญาที่เน้นความสำคัญของวัฒนธรรมและค่านิยมทางธุรกิจ
ซึ่งจะเน้นการมอบอำนาจ ให้อิสระในการทำงาน สร้างโอกาสความก้าวหน้า การสร้างทีมงาน
การสร้างความสำเร็จของบุคลากร โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและปรับปรุงเสมอ

2. P-Policies หมายถึง การกำหนดนโยบายคนให้สอดคล้องกับธุรกิจ ซึ่งจะต้องประสาน
สัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับธุรกิจ เช่น การให้นโยบายย้อนกลับทันที เพื่อให้เกิดการปรับปรุง
การปฏิบัติงาน

3. P-Program หมายถึง การประสานความต้องการของบุคลากรให้เข้ากับเป้าหมาย
ขององค์การ โดยจะถูกพัฒนาขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
ของธุรกิจ โดยการพัฒนาทักษะให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของธุรกิจ

4. P-Practices หมายถึง การเน้นบทบาทความเป็นผู้นำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยจะบรรจุทีมงานให้เหมาะสมและตรงกับความสามารถของบุคลากร

5. P-Processes หมายถึง การกำหนดกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และอาศัยการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคน

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่ประมวลและนำเสนอในข้างต้น พบว่าองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ประการ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ผู้มีความสามารถพิเศษในการบริหารองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความยุติธรรมจากองค์การ ถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ได้นำเสนอไป

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Empowerment) เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารองค์การทุกระดับ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจากผู้บริหารแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยตนเอง มีความไว้วางใจจากผู้บริหารและมีความไว้วางใจจากองค์การ รวมทั้งมีความผูกพันต่อองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นแบบมุ่งเน้นในด้านการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงานอย่างไม่คาดคิด การได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อิสระ เสมือนให้ผู้ตามชั้นอาสาและปรารถนาที่จะทำงานเพื่องาน เพื่อส่วนรวมในที่สุด (ชนะรัฐ เพ็ญประชา, 2550) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ตาม นับเป็นกลยุทธ์สำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพงาน และคุณภาพบุคลากรในองค์การ เพราะการเสริมพลังอำนาจทางด้านจิตใจให้กับบุคลากร เป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในงาน ทำให้บุคลากรตระหนักว่างานนั้นมีคุณค่า รับรู้ความสามารถของตน สามารถตัดสินใจที่จะเลือกปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ อย่างเหมาะสม และควบคุมสภาพแวดล้อมของตนเองได้ ทำให้เกิดพฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร นั้น ปิยะพันธ์ ปัญญาวิช (2545) ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อผู้ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีการยอมรับนับถือในความเป็นบุคคล มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นผู้นำตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ยังทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ผู้บริหารมอบให้ นอกจากนั้นมีการศึกษาวิจัยเฉพาะในแวดวงการศึกษา และการพยาบาล และองค์การเอกชน ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้าง

พลังอำนาจ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความความสัมพันธ์เชิงบวก กับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ตาม (Kark, Shamir, & Chen, 2003) รวมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน (Psychological Empowerment) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีการศึกษาและเป็นที่นิยมในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของการรู้สึก 4 ด้าน ที่สะท้อนถึงบทบาทความสำคัญของแต่ละบุคคลในงาน (Tomas & Velthouse, 1990 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553, หน้า 132) ตามทัศนะคลินา ทวีวัฒนะกิจบวร (2548) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่าเป็นเรื่องของแรงจูงใจในงานภายในตนเอง ซึ่งแสดงออกด้วยกลุ่มการรู้สึก 4 ด้าน คือ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ ซึ่งทำให้ผู้ตามที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเห็นถึงคุณค่าของงาน รู้ว่าตนมีความสามารถในงานจริง และตั้งใจทำงานนั้นได้อย่างมีอิสระ อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานและองค์การ ตลอดจนสามารถรับรู้ว่ามีผลกระทบต่องานภายในองค์กร ทั้งในแง่กลยุทธ์ การจัดการและผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าของงานมีพลังอำนาจในการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งจากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความมีประสิทธิภาพในงาน (Job Performance) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานสามารถลดความตึงเครียดในงาน (Workstress) (Hechanova, Alampay, & Franco, 2006) ดังนั้นผลที่ได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับผู้ตาม จะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้มีการศึกษาพบว่า อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งตรงตามทัศนะ ยอร์ก (Yukl, 2002 อ้างถึงใน ชนะรัฐ เพ็ญประชา, 2550) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในการทำงานมีอิทธิพลหนึ่งมาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลง กระตุ้นแรงบันดาลใจ เอกสิทธิ์ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามที่อยู่ภายใต้การนำแบบเปลี่ยนแปลง จะถูกคาดหวังและได้รับการให้ความสำคัญจากผู้นำของพวกเขา ทำให้ผู้ตามจะรู้สึกว่าคุณค่าสามารถมีผลกระทบต่องานได้ ดังนั้นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004) จากเหตุผลข้างต้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำเหนือผู้นำ ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน ตามลำดับ ดังนี้

ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

คำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” (Empowerment) ได้ถูกพัฒนาแนวคิดมาจากภาษาละตินว่า “Potere” แปลว่า “to be able” หมายถึง การให้อำนาจหรืออำนาจหน้าที่ รวมทั้งการอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติมีความสามารถในการทำงาน (McLeod, 1987 อ้างถึงใน นงลักษณ์ มาวัชร, 2545) สอดคล้องกับคำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” (Empowerment) ตามพจนานุกรมของเมอร์เรียม-เว็บสเตอร์ (Merriam-Webster, 2005) ให้ความหมายไว้ 3 ประการ คือ 1) การให้อำนาจที่เป็นทางการหรือที่ถูกต้องตามกฎหมาย 2) การจัดหาหรือให้โอกาส และ 3) การส่งเสริมความเป็นตนเอง การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (Tebbit, 1993 อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553, หน้า 133) เช่นเดียวกับการที่ผู้นำองค์กรดำเนินการจัดตั้งแวดล้อมในองค์กรและวิธีการจัดการเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร แหล่งสนับสนุน ทรัพยากร และโอกาส (Kanter, 1993 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิจิตร, 2545) เป็นกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับ การชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนา และการเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น ในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้ (Gibson, 1991 อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547) นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และวางแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้การทำงานโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์กร โดยการให้อำนาจและโอกาสดังกล่าวกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการ (Scott & Jaffe, 1991 อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547) รวมทั้งเป็นกระบวนการระหว่างบุคคลในการจัดเตรียมทรัพยากรเครื่องมือและสิ่งแวดล้อมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและสังคม สอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถและรู้สึกถึงประสิทธิภาพนั้น (Chandler, 1992 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) หรือเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจ ให้เป็นผู้มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระและรู้สึกชีวิตมีคุณค่า (Clifford, 1992 อ้างถึงใน นงลักษณ์ มาวัชร, 2545)

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือกระบวนการที่ผู้บริหารองค์การ นำมาใช้ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีความสามารถในการค้นพบปัญหา และความต้องการของตนเองจนสามารถแก้ไขปัญหาและจัดอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรือพึ่งพาตนเองได้ รวมทั้งการเพิ่มความสามารถในการทำงานให้แก่บุคคล โดยการให้ความรู้ ให้คำปรึกษา และจัดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากร เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ผู้วิจัย ขอเสนอแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังนี้

สก็อต และเจฟฟี่ (Scott & Jaffe, 1991) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน อาจมีความหมายรวมถึง การตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และวางแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยกระจายอำนาจ การตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถ ในแต่ละบุคคลกับกลุ่ม หรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์การ โดยการให้อำนาจ และโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่ องค์การต้องการ และยังศึกษาพบว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน อยู่ 3 ระดับ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความรู้สึกมั่นคงในชีวิต มีความมั่นใจในความสามารถจัดการงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน 2) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในทีมและระหว่างทีมงาน ได้แก่ มีการทำงานเป็นทีม มีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศจนเกิดนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน มีการแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน และ 3) การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ เช่น ภายในองค์การมีการสื่อสารแบบเปิด มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย มีการจัดสิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการทำงาน มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ขององค์การ มีมาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

เมอร์แมน (Zimmerman, 2000) อธิบายว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานมีลักษณะ 3. ลักษณะ คือ เป็นทั้งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์ พลังอำนาจ จากกระบวนการ และผลิตผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ ความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์การในทางบวก

เรเยส (Reyes, 1998) ได้ศึกษาพบว่า ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นทำให้ครูมีความรู้สึกเชื่อมั่นผูกพันกับองค์กร และมีความพึงพอใจในงาน ช่วยให้ผลิตผลที่เกิดจากการทำงานของครูเพิ่มขึ้น

โบริน (Bolin, 1989) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าคิดสร้างสรรค์งาน มีความสุขกับการทำงาน มีความรักความผูกพันในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถควบคุมการทำงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ตลอดจนสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองในการปฏิบัติภาระหน้าที่สู่ความเป็นครูมืออาชีพได้

โจรน์ และ โคลเวอร์ (Goens & Clover, 1991) ได้ศึกษาลักษณะบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน พบว่า บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความอดทนต่อความผิดพลาด มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องและให้ความสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่า ครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะมีลักษณะ เป็นผู้มีความมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ มีเวลาพิจารณาสะท้อนผลของการปฏิบัติงาน มีอำนาจหน้าที่และเป็นอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบผลการทำงานได้

ชอต และ ริชาร์ด (Short & Rinehart, 1992) ศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูเกิดขึ้นใน 6 ด้านคือ 1) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งเกิดจากการมีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถขยายความรู้และทักษะต่าง ๆ ไปใช้กับวิถีการทำงานในโรงเรียน 2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง เกิดจากการรับรู้ว่าคุณสมบัติที่จะช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้ และสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาช่วยเหลือนักเรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น 3) สถานภาพในการทำงาน เกิดจากที่ครูได้รับการยอมรับเคารพนับถือในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการได้รับการยกย่องจากเพื่อนครูและผู้บริหารที่ให้ความไว้วางใจในความรู้ความเชี่ยวชาญ 4) ผลกระทบจากงาน เกิดจากครูได้รับรู้ถึงผลการทำงานจากข้อมูลย้อนกลับ และเมื่อทำงานได้ประสบผลสำเร็จก็เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า 5) การตัดสินใจเกิดจากครูได้มีโอกาสตัดสินใจในงานด้วยตนเอง เช่น กำหนดการสอน การนำหลักสูตรของโรงเรียนไปใช้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และ 6) มีอิสระในการทำงานเกิดจากที่ครูมีอิสระในการตัดสินใจและสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้ เช่น การวางแผนการสอน การจัดตารางสอน และเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของครู

คานเตอร์ (Kanter, 1993) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน หลักการที่นำมาใช้คือ ให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดสรรทรัพยากรและสิ่งเอื้ออำนวย

ในการปฏิบัติงาน (Resources) การจัดระบบข้อมูลและการถ่ายทอดข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน (Information) การสนับสนุนให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะ (Support) การส่งเสริมให้มีโอกาสความก้าวหน้า (Opportunity) ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกทราบดีว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงควมมีคุณค่าของตน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถทำให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในการทำงานมีความพึงพอใจในงาน และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

เทบบิท (Tebbitt, 1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน พบว่า องค์การและบุคคลในองค์การจะมีพฤติกรรมแสดงให้เห็นดังนี้ 1) ผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการทดลองคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงาน 2) มีการยอมรับความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงองค์การ เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องยอมรับและให้อภัยในสิ่งที่เกิดขึ้น 3) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น มีความร่วมมือ มีการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลและทีมงาน และทุกคนรับผิดชอบผลผลิตขององค์การร่วมกัน 4) มีความผูกพันในองค์การ การสร้างความร่วมมือในองค์การ ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บทบาทของผู้บริหารเป็นไปในลักษณะการยินยอมให้บุคลากรปกครองตนเอง สร้างความยึดมั่นและผูกพันในงานและองค์การ 5) มีความเชี่ยวชาญในงาน การส่งเสริมการแสดงออกถึงความรู้สึกของตน การให้บุคลากรเรียนรู้บทบาทของตนเอง การได้รับการฝึก และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความเชี่ยวชาญในงานและความก้าวหน้าในอาชีพ และ 6) การยอมรับนับถือ บุคลากรและทีมงานได้รับข้อมูลข่าวสารร่วมกันทั้งองค์การ มีความจริงใจต่อกันก่อให้เกิดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในองค์การ

คลัตเตอร์บัค และเค็มเมท (Clutterbuck & Kemaghan, 1994) ได้กล่าวถึงบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไว้ว่ามีคุณลักษณะดังนี้ 1) ลักษณะเฉพาะบุคคล ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นสู่งาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง มีความยืดหยุ่นในการทำงานบริหารจัดการตนเองได้ รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่ ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ลักษณะที่ส่งผลต่อความเป็นทีมงานและองค์การ ได้แก่ สามารถทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีมสร้างความไว้วางใจ และทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ ยึดหลักความสามัคคี ความเป็นทีมงาน รู้กาลเทศะเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาตนเองและช่วยแนะนำวิธีแก้ปัญหาให้ผู้อื่นได้ มีการใช้ประโยชน์และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน

เบส และเบส (Blase & Blase, 1994) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีผลต่อครูในการปฏิบัติงานในหน้าที่ พบว่า ครูมีอิสระในการสะท้อนภาพความเป็นจริงของ

การทำงาน ให้ฝ่ายบริหารรับรู้ มีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ความสามารถมากขึ้น

เคล็คเกอร์ และลอร์ดแมน (Klecker & Loadman, 1996) ได้ให้ทัศนะว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจะทำให้ครูมีความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น สามารถให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่ครูใหม่ หรือเพื่อนครู มีความรู้ในวิชาชีพ มีความเป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ยังศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ครูมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับความเคารพนับถือ ได้รับความไว้วางใจ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ทำให้สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

กูติส, พาสัน และคอร์ก (Gutierrez, Parson, & Cox, 1998) ได้เสนอว่าควรมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็น 3 มิติ คือ 1) มิติภายในตัวบุคคล เช่น การรับรู้ความสามารถของตน การยอมรับตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง 2) มิติระหว่างบุคคล เช่น การรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การสนับสนุนช่วยเหลือกัน และ 3) มิติชุมชน เช่น การมีส่วนร่วมในงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ

เคล็คเกอร์ และลอร์ดแมน (Klecker & Loadman, 1998) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ครูมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับความเคารพนับถือ ได้รับความไว้วางใจ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ทำให้สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ (2549) ได้ศึกษาและการพัฒนาตัวบ่งชี้ รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ประกอบด้วย 6 ประการคือ ความผูกพันต่อวิชาชีพ สถานภาพของครู ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ อารี แดงอุทัย (2540) พบว่า ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทยา ทำให้ครูมีความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียน และเกิดความผูกพันต่อวิชาชีพ และสอดคล้องกับการศึกษาและวิจัยของ โบเกอร์ และโซเมซ (Bogler & Somech, 2004) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อวิชาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หยิง ยูน (Yueh-Yun, 1994) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการศึกษา พบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานสามารถทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครู มีเป้าหมาย คือการทำให้ครูได้พัฒนา และเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในด้านต่าง ๆ ก่อให้เกิดการพัฒนาเจตคติความรู้ทักษะ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ และแสดงออกถึงศักยภาพของตนเองในการทำงานด้วยความอิสระมี ความพึงพอใจ มีความมั่นใจ ภูมิใจ สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อบรรลุผลการทำงาน ที่มีคุณภาพ รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าแก่ตนเอง ทีมงานและองค์กร เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ดี งามของโรงเรียน และส่งผลไปถึงความสุขในการทำงานของครู

แนวคิดเกี่ยวกับผู้มีความสามารถพิเศษในการบริหารองค์การ

หัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพนั้นคือ การสร้างคนเก่งคนดี ของสังคม ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เนื่องจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบุคคลสำคัญในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย บทบาทที่มุ่งเน้นให้เห็นความสำคัญของการแสดงบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ในการเป็นผู้ร่วมวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner) ได้อย่างมืออาชีพ บนพื้นฐานความสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติได้อย่าง เป็นรูปธรรม ซึ่งในที่นี้จะนำแนวคิดของ มาสโลว์, เฮิร์ชเบอร์ก และโควีย์ มาบูรณาการเพื่อใช้ในการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรต่อไป

เริ่มต้นจากแนวคิดทฤษฎีของ มาสโลว์ ที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์โดยมนุษย์ จะเริ่มมีความต้องการมาตั้งแต่เกิดคือ เริ่มจากความต้องการปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนอง ปัจจัยพื้นฐานแล้วมนุษย์จะมีความต้องการเพิ่มขึ้นไปเป็นลำดับ คือ ต้องการความมั่นคงปลอดภัย ของชีวิตหน้าที่การงาน ความต้องการความรักความผูกพันและการยอมรับจากบุคคลรอบข้าง ซึ่งความต้องการในขั้นตอนนี้จะเห็นได้ว่ามนุษย์มีการพัฒนาจากการพึ่งพาผู้อื่น (Independence) สู่การพึ่งพาตนเองได้ (Dependence) เมื่อมนุษย์สามารถพึ่งพาตนเองแล้วจะเริ่มมองออกจากตัวเอง สู่สังคม สู่การพึ่งพากันและกัน (Interdependence) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ โควีย์ ณ จุด Interdependence นั้นนอกจากต้องการได้รับการยอมรับจากสังคมแล้วมนุษย์ยังต้องการได้รับการยกย่องชมเชยและความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์

บนความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด Two Factor Theory ของ เฮิร์ซเบอร์ก ที่ชี้ให้เห็นถึงการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในแต่ละระดับอย่างชัดเจน คือ ในการบำรุงรักษามนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรได้นั้น ต้องเริ่มตั้งแต่การมองความต้องการพื้นฐานและตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ที่จำเป็นตามความต้องการขั้นพื้นฐาน ตามด้วยการตอบสนองให้มนุษย์รู้สึกและรับรู้ว่ามี ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและหน้าที่การงานที่ทำอยู่ ซึ่งความต้องการพื้นฐานเหล่านี้เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ตามมาซึ่งการบริหารจัดการให้องค์การมีคุณลักษณะที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรเห็นความปลอดภัยในชีวิตและความมั่นคงในหน้าที่การงานนั้นเป็นสิ่งที่ยากและมีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้ต้องมีระบบบริหารจัดการให้องค์กรรองรับอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

เมื่อคนในองค์กรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแล้ว การบริหารจัดการที่ยากต่อมากคือการรักษาคนเก่งหรือ Talent หรือนักวิชาการบางท่านใช้คำว่า High Performance People ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป โดยความต้องการของ Talent คือ ต้องการการยอมรับ การยกย่องชมเชย และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจกับคนเก่งได้

ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจกับคนเก่ง

แนวทางในการจูงใจ Talent หรือคนเก่งคือ Talent ไม่ชอบงานง่าย ๆ ผู้บริหารจึงต้องมอบหมายงานที่ท้าทาย งานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง ๆ ซึ่งเป็นงานระดับขุนพล เพราะโดยพื้นฐานคนเก่งเหล่านี้มักจะทำงานระดับนี้ได้อยู่แล้ว คนเก่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน และอีกกลุ่มหนึ่งไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจจึงเข้ามามีส่วนสำคัญ เพราะจะเป็นตัวสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดการยอมรับ โดยกลุ่มที่มีความรับผิดชอบต่ำ ผู้บริหาร