

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รวบรวมนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. การบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา
2. ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำทั่วไป
3. ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
4. ทฤษฎีและแนวคิดหลักการของสุขภาพองค์การ
 - 4.1 ความหมายของสุขภาพองค์การ
 - 4.2 องค์ประกอบขององค์การ
 - 4.3 องค์ประกอบของสุขภาพองค์การ
 - 4.4 สุขภาพองค์การที่ดี
 - 4.5 เกณฑ์บ่งชี้ความมีสุขภาพดีขององค์การ
 - 4.6 มิติวัดสุขภาพองค์การ
 - 4.7 เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การ

การบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาเพื่อสนองความมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ 3 ระดับ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2537, หน้า 2)

1. การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อให้เด็กวัยก่อนประถมศึกษา ได้รับการพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามศักยภาพ และมีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษาอย่างเหมาะสมเท่าเทียมกัน

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับทุกคนได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาจนจบหลักสูตร

2.2 เพื่อให้นักเรียนระดับประถมศึกษามีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตรประถมศึกษา โดยมีคุณลักษณะที่เด่นชัดตามความต้องการของสังคมและท้องถิ่นในสิ่งต่อไปนี้

2.2.1 มีความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีคุณธรรม จริยธรรมโดยเน้นการมีวินัย ความขยัน ซื่อสัตย์ อดทนและความรับผิดชอบ รู้จักการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2.2.2 มีความรู้ทักษะพื้นฐานทางด้านภาษาไทย คณิตศาสตร์ สังคม และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์สามารถใช้เทคโนโลยี และปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีนิสัยรักการอ่าน สามารถอ่านคล่องเขียนคล่อง คิดเลขเร็วและใช้ทักษะคณิตศาสตร์ในชีวิตประจำวัน

2.2.3 มีกิจนิสัยที่ดีในการทำงานและมีทักษะพื้นฐานทางด้านอาชีพรู้จักสร้างงานที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสังคมและท้องถิ่น

2.2.4 มีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ และมีสุขนิสัยที่ดี

3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นวัตถุประสงค์เพื่อให้ นักเรียนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นอีก 3 ปีอย่างทั่วถึง และมีความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน หรือการออกไปประกอบอาชีพอิสระในสังคมและท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษากำหนดขอบข่ายของการจัดการศึกษาไว้ 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (ภราดร เกตุพันธุ์, 2545, หน้า 13) ซึ่งสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้โรงเรียนในสังกัดถือเป็นกรอบในการปฏิบัติ โรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นหน่วยงานภาคปฏิบัติทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดที่จะผลิตสมาชิกของสังคมให้มีคุณภาพ โดยอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำภารกิจในการบริหารงานการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการจัดการศึกษาของระดับการศึกษานี้ ถ้าการประถมศึกษาที่มีคุณภาพก็ หมายถึง ประชาชนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528, หน้า 6-7) ได้กำหนดแนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ดังนี้

1. โรงเรียน เป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด และผลการจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของโรงเรียน
2. ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นั่นคือ คุณภาพที่พึงประสงค์ทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสุขภาพอนามัยที่ดี
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษามีหลายอย่างเช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่สุดคือผู้บริหารโรงเรียน
4. การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้น ย่อมต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนจนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้
5. การบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายของหลักสูตรได้ดั่งนั้น ย่อมต้องอาศัยการบริหารอย่างน้อย 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในบรรดาการบริหารทั้ง 6 งานนั้น งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด
6. ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 อย่าง คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการนั้นทรัพยากรด้านบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่องานและต่อบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน นั่นคือทำอย่างไรจึงจะได้งานและให้บุคคลที่ทำงานมีความสุข

7. การบริหารงานทั้ง 6 งานของโรงเรียนจะเป็นไปได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียน การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล

8. การบริหารในโรงเรียนจะเป็นไปได้โดยราบรื่นและได้ผลดียิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ประกอบ เช่น

8.1 การบริหารโดยยึดผลที่จะเกิดขึ้นต่อนักเรียนเป็นหลักสำคัญ

8.2 การบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การใช้กระบวนการกลุ่มการให้กลุ่มมีโอกาสแก้ปัญหหรือปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยตัวเอง เป็นต้น

8.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาย่างมีระบบ

8.4 มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน

8.5 ภาวะผู้นำในโรงเรียน

9. ทักษะในการบริหารประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ เลือกใช้กระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับทรัพยากรการบริหาร 4 ประการคือ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีการจัดการ (management) และปัจจัยสำคัญ ที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำ

ในสังคมมนุษยชาติถือว่า “ภาวะผู้นำ” (leadership) เป็นสิ่งที่มีมาควบคู่กันตั้งแต่ในอดีต โดยไม่มีการบัญญัติไว้หรือใช้เรียกผู้นำและภาวะผู้นำอย่างปัจจุบัน ทั้งนี้ได้เรียกตามลักษณะของกลุ่มบุคคล เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการกล่าวถึง และหาคำตอบในอดีตรวดตลอดมา แต่เพิ่งจะมีการวิจัย ส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (leadership effectiveness) โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ (traits) ความสามารถ (abilities) พฤติกรรม (behaviors) ที่มาของอำนาจ (source of power) หรือ ลักษณะของสภาพการณ์ (situation) (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 44) และได้กำหนดคำว่า “ภาวะผู้นำ” (leadership) ขึ้นมาใช้ ซึ่งมีนักวิชาการเกิดขึ้นและได้ให้ความหมายไว้ระหว่างคำว่า “ผู้นำ” (leader) และ “ภาวะผู้นำ” (leadership) ซึ่งจะเห็นว่าทั้งสองคำนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และ ส่งผลถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” (leader) ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ. 1300 (พ.ศ. 1843) หรือเจ็ดร้อยปีที่แล้ว (ทองหล่อ เดชไทย, 2544, หน้า 9) และตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ปรากฏคำว่า “ผู้นำ” แต่พบในพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 (2530, หน้า 358) ได้ให้ความหมายคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง “หัวหน้า” เป็นความหมายที่สั้นมาก การศึกษาเรื่องของผู้นำยังเป็นปริศนา สำหรับ นักวิชาการและบุคคลทั่วไป นักวิชาการได้พยายามศึกษาเรื่องของผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดย สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544, หน้า 12) ได้แบ่งงานวิจัยเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกระหว่าง ค.ศ. 1904 – 1947 (พ.ศ. 2447 – 2490) ช่วงที่สองระหว่าง ค.ศ. 1948 – 1970 (พ.ศ. 2491 – 2513) ผลการวิจัยในช่วงแรก พบว่า ผู้นำมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดระเบียบงานและดำเนินการจนงานสำเร็จนั้นมีความฉลาด รู้ลึกไวต่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์อย่างดีพร้อมทั้งมีอุปนิสัยที่จำเป็น เช่น ความรับผิดชอบ (responsibility) ความคิดสร้างสรรค์ (initiative) ความมุ่งมั่น (persistence) และ ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)

สำหรับผลการวิจัยในช่วงที่สองพบว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงานและความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ โดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวา และมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย อาจหาญและริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื่อมมั่นในตนเอง และมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำ พร้อมในการเผชิญกับความเครียด พร้อมทั้งจะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า สามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ (ทองหล่อ เดชไทย, 2544, หน้า 12 - 13)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้อย่างหลากหลาย มีทั้งในส่วนที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของตน จึงได้ทำการรวบรวมความหมายของผู้นำ ดังนี้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 ก, หน้า 11) กล่าวถึง ผู้นำ เป็นผู้มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตาม โดยอาศัยคุณงามความดี เรียกว่า “พระคุณ” โดยไม่ต้องมีตำแหน่งเหมือนกับผู้บริหาร

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540, หน้า 16) ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ อาจใช้อิทธิพลของตำแหน่งหน้าที่ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็ได้ เป็นเครื่องมือเพื่อให้ประสบผลสำเร็จที่มุ่งหวังไว้

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 3) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธา ยอมรับ โดยผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 2) สรุปความหมายของ ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่ม ให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่นการชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามได้มีการเรียกชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวถึงไว้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรืออีกลักษณะหนึ่ง ผู้นำ คือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สำหรับแนวคิดของชาวตะวันตก ได้ให้ความหมาย ผู้นำ ไว้ดังนี้

อดีตประธานาธิบดีแฮร์รี ทรูแมน (Harry S. Truman) (Truman, n.d. อ้างถึงใน ทองหล่อ เชนไทย, 2544, หน้า 21) กล่าวไว้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลซึ่งมีความสามารถในการทำให้บุคคล ทำสิ่งที่เขา ไม่ต้องการทำแล้วรู้สึกชอบ

ส่วน ชวาร์ท (Schwart, 1980 อ้างถึงใน อำไพ อินทรประเสริฐ, 2542, หน้า 2) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า “ผู้นำ” คือผู้มีศิลปะของการบอก ชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นซึ่งเป็นการเน้นเรื่องการใช้ศิลปะเพื่อให้ผู้ร่วมงาน หรือลูกน้องปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งถ้านำมาพิจารณาเปรียบเทียบ จะเห็นว่ามีลักษณะร่วมกันประการหนึ่งคือ “การจูงใจ” ถึงแม้จะเรียกว่า “ศิลปะของการบอกหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติ...” ก็ตาม

จากความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีความสามารถในการชี้นำผู้อื่นอย่างมีศิลปะของการชี้แนะ แนะนำ โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจ ให้ยอมรับ และเต็มใจปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ และไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเหมือนกับผู้บริหาร

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” (leadership) ซึ่งบางตำราอาจเรียกเป็น “ความเป็นผู้นำ” (leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวาง พอสรุปได้ดังนี้

ดร. สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 97) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละบุคคล ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้ตามาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ

ปราณี เจริญโฉม (2541, หน้า 8-9) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์นั้น ๆ โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ คน และ งาน

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 6) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ โดยใช้คำว่า การเป็นผู้นำไว้ดังนี้ คือ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม (Social influence process) ต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคลในสถานการณ์อย่างหนึ่ง เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ผู้นำจึงต้องรู้จักใช้ศิลปะในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการดำเนินงานนั้นอาจจะเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีก็ได้

จริยา สมประสงค์ (2542, หน้า 130) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำไว้ค่อนข้างจะกระชับ ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือความรับผิดชอบสูงสุดของผู้บริหารกิจกรรมใด ๆ สามารถสร้างความผูกพัน การยอมรับและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 4-5) ได้สรุป ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือของกลุ่ม กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ หรือกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared goal) หรือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน (shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2538, หน้า 165-166) ได้นำความหมาย “ภาวะผู้นำ” ของชาวตะวันตกมาสรุปไว้อย่างละเอียดและลึกซึ้ง ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนหรือชี้นำคนอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก

2) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพล (influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ (goal setting) ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (goal achievement)

3) ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์คือบุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่า การสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์จากคนคนนี้ ความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ไม่เคยเกิดขึ้นโดยลำพัง

5) ภาวะผู้นำ คือ การกระทำใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (any act influence) ต่อกิจกรรมขององค์กร

6) ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์อย่างหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

จรัสศรี ไกรนที (2539, หน้า 17) สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังปฏิบัติตามและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นการชักจูง โน้มน้าวสร้างความประทับใจไม่ใช่โดยการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ

ศิตาพร ยังกง และพัชรี คงสมัย (2541, หน้า 131) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำจากนักวิชาการ ไว้ดังนี้

“ภาวะผู้นำ คือ การกระทำของบุคคลที่สามารถผลักดันให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นเกิดความพยายามต่อสู้ให้ถึงจุดหมายของตนหรือของกลุ่มได้” (George, n.d. อ้างถึงใน ศิตาพร ยังกง และพัชรี คงสมัย, 2541, หน้า 131)

“ภาวะผู้นำ คือ การบริหารจัดการระหว่างบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งในสถานภาพและโดยคำสั่ง ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกัน” (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, n.d. อ้างถึงใน ศิตาพร ยังกง และพัชรี คงสมัย, 2541, หน้า 131)

อดิเทพธานนาธิบดิ์ ดไวท์ ไอเซนฮาว์ (Dwight D. Eisenhower) (Eisenhower, n.d. อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย 2544, หน้า 21) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจว่าจะทำอะไรให้สำเร็จและทำให้บุคคลอื่นมีความต้องการที่จะทำในสิ่งนั้น”

เทนเนนบัม และคณะ (Tannenbaum et al., 1959, p. 24) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งได้ หรือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 293) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 411) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มและสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, p. 303) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

เบิร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ เป็นการทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม

ชาวทซ์ (Schwartz, 1980, p. 491 อ้างถึงใน อำไพ อินทรประเสริฐ, 2542, หน้า 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ศิลปะการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

มิทเชล และลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987, p. 435) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดหมายขององค์การ

คุนส์ และไวริช (Koontz & Weihrich, 1988, p. 437) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่ม

روبบิส (Robbins, 1989, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner & Freeman, 1989, p. 459) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

ส่วน บ็อบ บิเอล (2543, บทนำ) ได้เขียนหนังสือชื่อ “30 Day to confident leadership” ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ค่อนข้างจะแตกต่างจากผู้อื่น ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ การรู้ว่าทำอะไรต่อไป รู้ว่าทำไมสิ่งนั้นจึงสำคัญ และรู้ว่าทำอะไรจึงจะนำทรัพยากรที่เหมาะสมมาใช้ตอบสนองความต้องการเฉพาะหน้านั้นได้ จะเห็นว่าตามแนวคิดนี้ แตกต่างจากแนวคิดอื่น ๆ ซึ่งเน้นถึงความกะทัดรัดชัดเจน และสื่อความหมายได้รวดเร็ว

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยใช้อำนาจอิทธิพล แรงจูงใจ การตัดสินใจอย่างมีศิลปะ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลง

และสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่น ให้เพื่อเกิดการกระทำด้วยความยินดี เต็มใจ ความศรัทธา และนำไปสู่การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของคนหรือขององค์การ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั่วไป

จากการศึกษาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก และพอสรุปเป็นแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำได้เป็น 4 แนวทางใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้คือ (จิตาพร ยังกง และพัชรี คงสมัย, 2541, หน้า 132-136)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory)

ทฤษฎีนี้จะกล่าวเอาไว้ว่า ความเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะทางร่างกาย (เช่น มีอายุ อยู่ในวัยกลางคน มีความกระตือรือร้น มีบุคลิกเด่นสะดุดตา มีรูปร่างดี) พื้นฐานทางสังคม (เช่น จบการศึกษามาจากมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียง มีวุฒิการศึกษาสูง มีชาติตระกูล) บุคลิกภาพ (เช่น สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ ไม่หวั่นไหวทางอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง) รวมทั้งคุณลักษณะการเข้าสังคมต่าง ๆ (เช่น เป็นคนมีเสน่ห์ เป็นที่รู้จักของคนในวงสังคม ไม่เกรงกลัวที่จะพบคนใหม่ ๆ) นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร คือเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยไม่ค้างคา ก้าวตัดสินใจ และรู้จักคำนึง ใคร่ครวญถึงผลจากการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นต่อไปด้วย จากการศึกษาไม่พบว่า มีคุณลักษณะเด่นประการใดที่สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างชัดเจน เช่น คนที่สามารถในการพูดจูงใจคนฟังได้ฟังแล้วคล้อยตาม ก็อาจเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ก็ได้

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior theory)

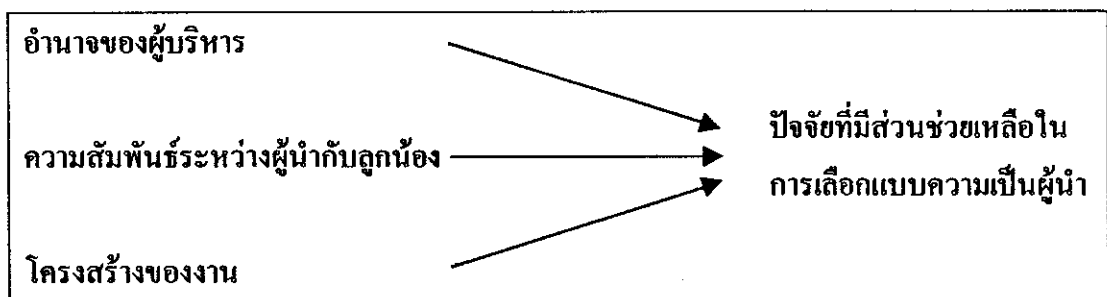
เนื่องจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เฉพาะเด่นชัด จึงได้มีการศึกษาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นอย่างไร หรือทำอะไรบ้าง ผลจากการสำรวจของมหาวิทยาลัยเมนเชสเตอร์ พบว่า ผู้นำต้องมีความทะเยอทะยาน, สามารถเรียนรู้ประสบการณ์ที่ผิดพลาดนำมาเรียนรู้ให้เป็นโอกาสที่ดีต่อไป, ทำงานหนัก, สามารถคำนวณ และประเมินสภาพการณ์ได้เก่งแก้ไขปัญหาได้ดีและมี sense ในการตัดสินใจ, มีความคิดสร้างสรรค์มีเหตุมีผล, มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้ว่าควรจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างไร, มีความคิดในแนวใหม่ ซึ่งได้มาจากการมองการณ์ไกลคือมีวิสัยทัศน์ (vision) การมีประสบการณ์และสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มากกว่าปรับจากงานเดิม แต่จากการศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan & Ohio พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) พฤติกรรมมุ่งงาน จะแสดงออกในรูปแบบของ “task orientation” และ “initiating structure” ซึ่งจะเน้นเทคนิคการผลิต ผลงาน ความรับผิดชอบ มาตรฐานของงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยที่สมาชิกในองค์กรเป็นเพียงปัจจัย

ที่ช่วยให้งานสำเร็จเท่านั้น 2) พฤติกรรมมุ่งคน โดยมีลักษณะของ “employee orientation” และ “consideration” ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ความไว้วางใจ การยอมรับ ฟังความคิดเห็น การห่วงใยเอาใจใส่ลูกน้อง การเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (contingency theory)

เนื่องจากไม่มีแบบผู้นำใด ๆ ที่จะมีความเหมาะสม และสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำต้องพิจารณาเลือกใช้ลักษณะของการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว ในข้างต้นว่ากระบวนการภาวะผู้นำนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อมีความสมบูรณ์จากตัวผู้นำเอง ลูกน้อง และ สถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพิจารณาสถานการณ์ของงานและลูกน้องเพื่อนำ มากำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำในสถานการณ์ดังกล่าว การพิจารณาสถานการณ์ของงาน มีปัจจัยที่ควรคำนึง 3 แบบคือ 1) ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกในองค์กร ถ้าเข้ากันได้ เป็นที่ยอมรับไม่ต้องสั่งก็ทำ แต่ถ้าไม่เป็นที่พอใจไม่ไว้วางใจ ต้องสั่ง ต้องใช้อำนาจ 2) โครงสร้าง ของงานจะส่งผลกระทบต่ออำนาจในมือผู้บริหาร ซึ่งถ้างานนั้นอาศัยผู้นำ ผู้นำก็จะมีอำนาจมาก และยังมี ผลต่อความคาดหวังในการทำงานให้บรรลุผลอีกด้วย 3) อำนาจของผู้บริหาร อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ ตำแหน่งบางอย่างนั้นมีอิทธิพล มีอำนาจมาก เช่น ประธานบริษัทจะมีทั้งอำนาจตามสิทธิ (ตาม โครงสร้างของงาน) อำนาจในการให้ผลตอบแทนและอำนาจจากการมีข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นกับส่วนผสมของปัจจัยทั้งสาม ยกตัวอย่างเช่น ในองค์กรหนึ่ง ถ้าผู้นำและสมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์และความเข้าใจกันดี แม้ว่าทีมงาน อาจมีระเบียบวิธีปฏิบัติชัดเจนหรือไม่ก็ตามหรืออำนาจของผู้นำอาจมากหรือน้อยก็ตามก็ถือว่า สถานการณ์เอื้ออำนวยต่อการบริหาร แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะดีที่สุด



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ของงานและลูกน้อง กับลักษณะผู้นำซึ่งจะทำให้ สามารถเลือกแบบของความเป็นผู้นำ

๓๔๒.๑๒

๐๒๔๑๐

๓๐

169808

พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์

เราอาจแบ่งพฤติกรรมของผู้นำตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

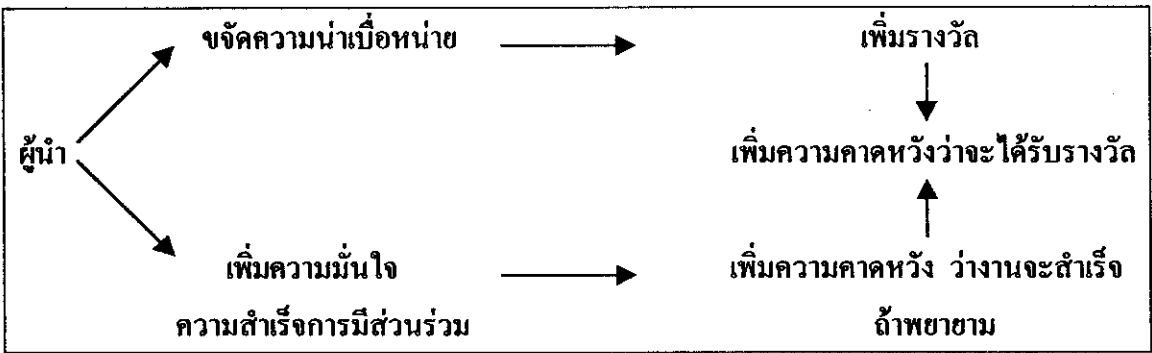
1. การบงการ (directive leadership) เป็นการออกคำสั่ง วางกฎระเบียบ กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ของงานอย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกในองค์กรมีจุดยืนของตัวเอง เข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตน สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้จนเสร็จ ลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะเหมาะกับงานที่มีโครงสร้างงานไม่ชัดเจน และลูกน้องมีความสามารถไม่เพียงพอ

2. การสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำจะคอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานและเข้าใจความต้องการของสมาชิกในองค์กร เป็นการช่วยปรับปรุงบรรยากาศของการทำงานให้ดีขึ้น (โดยเฉพาะในกรณีที่งานนั้นน่าเบื่อ) เหมาะกับองค์กรที่ลูกน้องมีความสามารถพอสมควร แต่ยังต้องอาศัยการผลักดันจากผู้นำ ซึ่งความรับผิดชอบต่าง ๆ ยังคงอยู่ที่ผู้นำ

3. การร่วมมือ (participative leadership) เป็นการทำงานเป็นทีม โดยผู้นำให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีและความชัดเจนในการทำงาน

4. การกำหนดเป้าหมาย (achievement-oriented leadership) ให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในองค์กร โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย แต่จะให้ผลตอบแทนมากกับงานที่มีโครงสร้างชัดเจนและมีลักษณะซ้ำซากจำเจ เหมาะกับองค์กรที่สมาชิกมีความสามารถสูง

แม้ว่าผู้นำตามสถานการณ์จะมีหลายลักษณะ แต่การจะเลือกใช้แบบของผู้นำลักษณะใดนั้นก็ยังคงต้องอาศัยปัจจัยอื่น เข้ามาผสมผสานเพื่อให้แบบของผู้นำนั้น ๆ เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุดดังแผนผังที่แสดงข้างล่างนี้



ภาพที่ 3 แบบของผู้นำที่อาศัยปัจจัยอื่น เข้ามาผสมผสานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life cycle theory)

เป็นแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปตามพัฒนาการของลูกน้อง หรือความพร้อมของพนักงานในการทำงานซึ่งจะขึ้นกับ 1) ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ 2) ความเต็มใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ทฤษฎีนี้ได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การบอกกล่าว (telling) ลักษณะผู้นำแบบนี้ จะใช้เมื่อพนักงานเพิ่งเข้าทำงานเป็นครั้งแรก ยังขาดความสามารถและความเชื่อมั่นไม่เต็มใจ หัวหน้างานต้องให้คำแนะนำเรื่องงาน และระเบียบขององค์กร คอยควบคุมการทำงานและประเมินผลอย่างใกล้ชิดเป็นระยะ ๆ และควรเน้นเรื่องงานก่อนเรื่องอื่น
2. การใช้งาน (selling) ใช้เมื่อพนักงานเริ่มเรียนรู้งาน หรือเมื่อพนักงานเต็มใจทำงาน แต่ขาดทักษะหรือความสามารถที่เหมาะสม หัวหน้ายังต้องคอยควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพิ่มความรู้ทักษะ ให้การสนับสนุน และตอบสนองความต้องการของพนักงาน รวมถึงให้กำลังใจ และเพิ่มแรงจูงใจ
3. การมีส่วนร่วม (participating) ใช้เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถ ไม่จำเป็นต้องควบคุมการทำงานมากนัก หัวหน้างานควรให้ความสนับสนุน เอาใจใส่ สนองความต้องการของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
4. การมอบหมายงาน (delegating) ใช้เมื่อพนักงานมีทั้งความรู้ความสามารถสูง สามารถรับผิดชอบงานได้ด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องการควบคุม การกระตุ้น ต้องการเพียงมอบหมายงานที่ท้าทายและเป็นอิสระ

จากการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 4 แนวทางที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า ผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ของตนโดยแยกออกจากกัน ขาดการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาองค์การที่แท้จริง ทั้งที่ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่องค์กรควรจะมีในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 21) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 วิธีจะมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำและผู้ตามมีหน้าที่ตาม โดยผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือองค์การและยังสอดคล้องกับเบิร์น (Burns, 1978, p. 1 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 21) อธิบายไว้ว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตามเป็นการศึกษาที่ล้มเหลวที่สุด นอกจากนี้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสอดคล้องกับที่ผ่านมามีล้มเหลวที่จะทำความเข้าใจกับสาระสำคัญของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับยุคปัจจุบัน เขาจึงได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ และแก้ไขภาวะวิกฤตเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นอกจากนี้ แบรคอต (Barker, 1992 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 21-22) ได้

อธิบายไว้เช่นกันว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมาไม่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ (manager) กับคนอื่นและไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมของคน และไม่ได้ช่วยอธิบายว่าทำไม บางองค์การประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงขณะที่องค์การอื่นไม่ และแบเรเคท (Barker) ยังได้อธิบายอีกว่าอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามเปลี่ยนไป ผู้นำต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม และต้องเป็น ผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อพื้นฐานในคน โดยให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญให้ความไว้วางใจ และใช้อำนาจร่วมกันกับเขา ทฤษฎีที่เหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในยุคข้อมูลข่าวสาร และการตอบสนองต่ออนาคต ซึ่งสร้างความพึงพอใจ และส่งเสริมสมรรถนะในการผลิตของพนักงาน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

โลกได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็วจนองค์การต่าง ๆ ไม่สามารถจะปรับแผน การบริหารจัดการได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จนนำไปสู่ภาวะวิกฤตในปัจจุบัน ผู้นำจึงจะต้องมี ภาวะผู้นำที่เสริมสร้างองค์การ ไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป จึงเป็น สาเหตุของการศึกษาวิจัยความรู้ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่ง ศิตาพร ยังกง และพัชร กงสมัย (2541, หน้า 136) ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกิดขึ้นใหม่ในปัจจุบันว่ามี ภาวะผู้นำแบบ “transformational leadership” ซึ่งผู้นำจะสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่และ ทำให้เกิดแรงจูงใจอย่างไม่ธรรมดาขึ้นในตัวลูกน้อง สามารถดึงเอาความคิด ความสามารถ ของ ลูกน้องออกมาได้โดยเน้นจริยธรรม และความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ลูกน้องเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหา ด้วยตนเอง จูงใจลูกน้องให้กระทำเกินขีดความคาดหวัง ต้องถ่ายทอดโลกทัศน์ที่ชัดเจน และ สร้างความประทับใจ ผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างความไว้วางใจ เชื่อมั่นต่อองค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังต้องรู้ว่าอะไรเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้คนมี ความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น เปิดโอกาสให้ลูกน้องไปดูงานบริษัทอื่น ๆ เพื่อกลับมาพัฒนางานของ ตนเอง จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำแบบ “transformational leadership” นี้เป็นแบบของภาวะ ผู้นำที่ดี และ เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน เช่น อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 56) ได้เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ” โดย กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดี เนื่องจากผู้นำแบบ transformational leadership เป็นรูปแบบผู้นำแบบใหม่ จึงมีนักวิชาการเรียกภาวะผู้นำแบบ “transformational leadership” แตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปล่งรูป, ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป, ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้วิจัยเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในภาวะผู้นำแบบ “transformational leadership” และเรียก

ภาวะผู้นำแบบนี้ว่า “ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง” จึงได้สรุปแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

แนวคิดของเบิร์น (Burns)

จรัสศรี ไกรนที (2539, หน้า 22-23) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns) โดยเรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) แนวคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดยเบิร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 22-23) จากการวิจัยเชิงพรรณนากับผู้นำทางการเมืองซึ่งเบิร์น (Burns) ได้วินิจฉัย 2 รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม ไม่เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเบิร์น (Burns) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง เช่น ค่านิยมด้านจริยธรรม เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบสุข และมนุษยชาติ แนวคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมายร่วมกัน (collective purpose) การวัดความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสังคมตามต้องการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการ และแรงจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม และการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีผลในทางบวก คือ ความผาสุก (well being) ของทั้งผู้นำและผู้ตามและสอดคล้องกับค่านิยมของทั้งสองฝ่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความหมายของเบิร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 23) จึงหมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (conscious) ของความต้องการ พยายามให้ผู้ตามได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (moral agents)

เบิร์น (Burns) เป็นผู้เสนอแนวคิด ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นชื่อ “ภาวะผู้นำ” (leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (united conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า

“การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และ มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่าง ๆ กันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50-51)

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตามผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ และเปลี่ยนผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจใฝ่ต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และ เป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของคอร์ทเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่ง ที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำจริยธรรม (moral leadership) ภาวะ

ผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม

แนวคิดของทิจี และอุลริช (Tichy & Ulrich)

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 51-52) ได้สรุปแนวคิดของทิจีและอุลริช (Tichy & Ulrich, 1990) ไว้ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือ คือ ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรมคือ

1. การสร้างทัศนภาพ (creation of a vision) ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์การ
2. การสร้างความผูกพัน (mobilization of commitment) บุคลากรขององค์การ หรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่ และการกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์การมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน
3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม (institutionalization of change) องค์การจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริงภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำ และการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

แนวคิดของเบนนิส และนันัส (Bennis & Nanus)

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 119-121) ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และนันัส (Bennis & Nanus) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เสนอปัจจัย กระบวนการ และเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยได้ใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษาและวิจัยผู้นำจำนวน 90 คน ซึ่ง 60 คน จากองค์การธุรกิจ และ 30 คน จากองค์การของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบด้วยการสัมภาษณ์จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญ ๆ

ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการหรือแบบการจัดการ ได้พบว่ามี ความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำ และมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจนให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบ ความสามารถพิเศษ (charismatic leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพ และพฤติกรรมทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำเพื่อ การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำ ได้นำไปใช้ในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถ พองค์การอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เสาวนิต เสาธานนท์, 2542, หน้า 119-121)

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์การของเขา ในอนาคต แม้ว่ามันจะกลายเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็น ผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมี ลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์การในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนใน องค์การ” ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐาน ที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็น วิศวกร (conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (army generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (football coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม สนับสนุน คือ การสร้างแรงคลอให้ผู้นับปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้งานของเขามีความหมายต่อ องค์การ และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วน หนึ่งขององค์การหรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจ ที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของ การตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรใน ทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ สอนต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และอีก ๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานสนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่าง ๆ วิสัยทัศน์ นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์ เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมี ประสิทธิภาพต้อง “เหมาะสมกับองค์การ ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น” ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒनावิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและ ความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและนาแนส สอดคล้องกับ

การศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่าองค์การที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินทุน และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (developing commitment and trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเฉียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์การได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงคล้อย ไม่ใช่ประกาศหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีอำนาจที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงคล้อยให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละระดับจาก การกิจที่ไม่ชัดเจนให้ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางด้านการตัดสินใจและการกระทำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบ และผูกพันร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธา ไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (facilitating organizational learning) สิ่งที่ยกพบโดยเบนนิส และนาแนส ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์การ จากประสบการณ์ของความล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกลักษณะนอกคอกแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้ในการทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จาก

การคิดพลานั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวก การเรียนรู้ของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงาน ในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

แนวคิดของโรเบิร์ต (Robert)

เสาวนิต เสาพานนท์ (2542, หน้า 119-121) ยังได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของโรเบิร์ต (Robert) ได้ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (transformational leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัย และบทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้นำเขียน สังเกตการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้นำระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารโรงเรียนนี้ พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถดัดงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอลง นอกจากนั้น ยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ คือ

- 1) การกำหนดกรอบการเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง
- 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างค่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ
- 5) สร้างแรงกดดัน โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่า มาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่า ตรงไหนควรมีการดัดงบประมาณ รวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร
- 6) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะเพื่อลดแรงกดดันในการดัดงบประมาณ และขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่าการศึกษาของโรเบิร์ต จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่ามาจากการริเริ่มและใส่ความพยายามในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลง องค์กร (เสาวนิต เสาพานนท์, 2542, หน้า 119-121)

แนวคิดของบาส (Bass)

บาส (Bass, 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 61) ได้สรุป ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี (charisma or

idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงเอกบุคลล (individualized consideration) โดยเรียกย่อ ๆ ว่า “4I’s” มีความหมายดังนี้

1. การสร้างบารมี หรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (charisma or idealized influence influence-II) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามทัศนภาพ (vision) ร่วมกัน (Bass, 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 61) โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีทัศนภาพ (vision) และรู้ถึงภารกิจ (mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม ทัศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำแสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างทัศนภาพ และวัตถุประสงค์ในอนาคต (Bass & Avolio, 1990; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 61) โดยสรุปแล้ว การสร้างบารมีเป็นรูปแบบเป็นกระบวนการ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธา และ นับถือผู้นำมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และทัศนภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่ง และมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีทัศนภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจ และความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 61)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation - IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ กระตุ้นจิตใจไม่ให้เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษโดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพ และความหมายมีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือสร้างจินตนาการ (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 62)

3. กระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผล

ให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 63)

4. การคำนึงถึงเอกบุคลล (Individualized Consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (developmental orientation) เป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลลของผู้ตาม (individualization of followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ และมีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 64)

แนวคิดของบาสและอาโวลิโอ (Bass & Avolio)

ด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอาโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 19) มีดังนี้

1. ความมีเสน่ห์ (charisma) เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถที่ทำให้คนอื่นเกิดการยอมรับ ศรัทธา เป็นผู้มีมีความสามารถในการชักนำ โน้มน้าวจิตใจให้คนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม

2. การคลอใจ (inspiration) มีความสัมพันธ์กับความมีเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมได้ทราบถึงการกิจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้อย่างไร ผู้นำจะคลอใจผู้ตาม หรือผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ

3. กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา

4. มุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) ผู้นำแสดงความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าใจปัญหาความต้องการของผู้ตาม และพัฒนารายบุคคลให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งและถือเป็นหัวใจของการบริหารและพัฒนาองค์กร ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่มุ่งพัฒนาผู้ตามให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงนับเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่นำศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง “transformational leadership” ตามแนวคิดจากงานวิจัยของทิจิและคิวานนา (Research by Tichy and Devanna) ซึ่งมีแนวคิด ดังนี้

แนวคิดของทิจิและคิวานนา (Tichy and Devanna)

ทิจิ และคิวานนา (Tichy & Devanna, 1990 cited in Yukl, 1989, pp. 216-220) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ ๆ ซึ่งแตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ การศึกษาเน้นไปว่า ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูปองค์การอย่างไรเพื่อให้้องค์การประสบผลสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิดเดียวกันทั้ง ๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกัน

ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาวิจัยของทิจิและคิวานนา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข, หน้า 107) มีลักษณะโดยทั่วไปดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้กล้าและเปิดเผย
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข, หน้า 107) ที่ดีกว่าเดิม และสิ่งสำคัญอันดับแรกผู้นำจะต้องรู้ คือ รู้ถึงสิ่งที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง (recognizing the need for change) เป็นอันดับแรก และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้นำบางคนลืมนึกถึงสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวคุกคาม หรืออุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้นำย่อมมีหน้าที่ในการโน้มน้าวให้ผู้บริหารทุกระดับเห็นพ้องในความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ ๆ บางอย่าง รวมทั้งให้รู้ถึงตัวคุกคามหรืออุปสรรค มากกว่าการเพิ่มการปรับปรุงเท่านั้น งานของผู้บริหารจะยิ่งยากมากถึงหลายเท่า หากสิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลงเรื่อย ๆ แต่องค์กรยังคงมีความรุ่งเรืองอยู่ดีมากกว่าการที่องค์กรที่เริ่มเกิดวิกฤตการณ์ในด้านการตลาดหรืออื่น ๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์กร รวมทั้งตัวคุกคามต่อความสำเร็จ คือ

1. ตั้งคำถามที่ขัดแย้งต่อความเชื่อพื้นฐานหรือวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ เพื่อให้เกิดการแสวงหาคำตอบ
2. พัฒนาระบบติดตามดูแล โดยเฉพาะภายนอกเพื่อให้เป็นแหล่งให้ข้อมูล หรือประเมินองค์การว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนประการใดบ้าง
3. กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากร โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานไปเชื่อมชมองค์การอื่นหรือดูงานประเทศอื่น
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่ไม่ใช่เพื่อการตัดสินคนปฏิบัติงานออก หากแต่เพื่อการพัฒนาให้เทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง

เมื่อสมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันว่า การทำงานด้วยวิธีเก่า ๆ ไม่มีประสิทธิภาพในสภาพปัจจุบัน และพร้อมที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง ก็เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะดำเนินการตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่พลาดสำหรับผู้นำที่พบเสมอคือการรีบร้อนเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงโดยไม่ถูกจุด (เสาวนิต เสาธานนท์, 2542, หน้า 117 – 118)

อาจสรุปลักษณะที่เด่นชัดของผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นผู้กระตุ้น โน้มน้าว หรือชี้แนะ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ที่ดีกว่าเดิม ด้วยการคำนึง สิ่งแวดล้อม ตัวบุคคล หรืออุปสรรค นำองค์การให้เห็นพ้องกับการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้รับผิดชอบนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ดีกว่าเดิม

เป็นผู้กล้าและเปิดเผย

ความกล้า คือ การไม่กลัว ไม่ครั่นคร้าม-ขลาด กล้าได้กล้าเสีย ความกล้าของผู้บริหาร หมายถึง กล้าหาญทั้งทางกายและทางใจ เหมือนสิ่งที่มีชีวิตในธรรมชาติ ยิ่งตำแหน่งสูง ยิ่งมีอำนาจ ยิ่งต้องมีความกล้ามากขึ้น กล้าล้ม และลุกขึ้นเองได้เมื่อล้ม แม้ความจริงจะเป็นตรงกันข้าม โดยกล้าอย่างฉลาดรู้ อย่างมีสติและปัญญา กล้าต่อสิ่งที่ถูกถามหลักการ ด้วยไหวพริบ เหตุและผล หากผู้บริหารยึดติดกับความสบาย ความกล้าก็จะถดถอย กลัว “เจ็บ เป่ลื่องตัว” จึงทำให้ยอมเปลี่ยนจุดยืนยอมขอ เพิกเฉยปล่อยให้เรื่องผ่านไป (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 7-8) จะเห็นว่าการเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น จะต้องกล้าที่จะเปิดเผยด้วยคือ เป็นทั้งผู้กล้าและเปิดเผย ผู้นำประเภทนี้จะกล้าเสี่ยงแต่เป็นความสุขุม มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง และกล้าเปิดเผยความจริงให้ผู้อื่นรู้ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข, หน้า 107) ถือเป็นผู้เสี่ยงภัยที่สุขุมรอบคอบ (เสาวนิต เสาธานนท์, 2542, หน้า 119) ดังนั้น ผู้นำที่กล้าเสี่ยงและเปิดเผยจำเป็นต้องมีความกล้าในการที่จะเป็นผู้นำ อีกทั้งยังมีทักษะการรู้จักตนเอง (self - understanding) คือเป็นผู้นำที่รู้จักจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง โดยรู้จักอ้างหรือใช้คนทำในสิ่งที่ตัวไม่ถนัด การสนใจติดตามผลที่เป็นไปของงานที่ทำ และรู้จักสำรวจตัวเองอยู่ตลอดเวลา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข,

หน้า 109) สอดคล้องกับแนวคิดของพลาโต (Plato, n.d. อ้างถึงใน ทิพาวิดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 16-108) ได้กล่าวไว้ว่า “ความกล้าเกิดจากการรู้จักตนเองว่าคนกลัวอะไร” ทิพาวิดี เมฆสวรรค์ ได้กล่าวถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เมื่อเล็งเห็นทางตัดสินใจที่ควรจะเป็นแล้วต้องมีความกล้าที่เปี่ยมไปด้วยจริยธรรม ต้องยึดมั่นในความกล้าหาญทางจริยธรรม (uphold moral courage) และได้กล่าวถึงความกล้าของผู้บริหารไว้ ดังนี้

กล้าคิด จะไม่ใช่การรอปัญหาเกิดก่อนแล้วค่อยถามแก้ แต่ต้องชิงแก้ก่อนปัญหาจะเกิด ความกล้าคิดต้องคิดอย่างเป็นระบบ รู้เห็นความเกี่ยวข้องของตัวแปร ที่จะนำมาซึ่งการแก้ปัญหาให้ถูกจุด การฉลาดคิด รู้ระบบ จะทำให้เรามีเพียงแต่แก้ปัญหาได้ถูกจุด ยังทำให้เราป้องกันการเกิดปัญหาได้อีกด้วย ที่สำคัญคือ คนที่กล้ามักต้องกล้าคิดให้ได้ก่อน เพราะต้องกล้าคิดให้แตกต่าง ผลักดันความคิดให้เป็นจริง เอาชนะความคิดดั้งเดิมได้ด้วยการคิดใหม่ที่แตกต่าง และให้ได้ดีกว่าเดิม

กล้าทำ คือ คนกล้าลอง ลองทำดูก่อน และฉลาดเรียนรู้ จากผลของการทดลองทำ คนเป็นจำนวนมากไม่กล้าทำ เพียงเพราะกลัวต่อความผิดพลาด ต้องรอให้มั่นใจ รอบคอบที่สุด ก่อนจึงลงมือทำ ซึ่งประเภทนี้มักเป็นได้แค่ผู้ตามเท่านั้น ไม่สามารถจะก้าวมาเป็นผู้นำได้เลย การกล้าทำแรกเริ่มผู้ทำต้องเหนื่อย เพราะต้องลงมือทำ “ทำให้ดู อยู่ให้เห็น” การกล้าผลักดันโดยเฉพาะสิ่งใหม่ ๆ ที่ผู้คนยังไม่รู้ ไม่ค่อยเข้าใจ ต้องอาศัยการทำให้ดู ให้เห็นผล และประโยชน์ที่เขาจะได้รับ ผู้นำจะต้องอดทนและแน่วแน่ ต้องฉลาดที่จะมีทีมร่วมผลักดัน เพื่อให้เหนื่อยน้อยลง ใช้ต้นทุนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและดีกว่าเดิม การกล้าทำในที่นี้ คือ การมุ่ง “ทำน้อยแต่ได้มาก และดีกว่าเดิม” (do more with Less for Better) ผู้นำที่กล้าทำนั้นเป็นผู้ที่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm Shifter) จากสิ่งที่เห็นว่าผิด หรือบกพร่อง ซึ่งยังไม่มีมีการแก้ไขมาทำให้ถูกต้อง ความกล้าแก้ปัญหาที่สั่งสมมานานในระบบการทำงานขององค์กรหรือในสังคม และความกล้าสร้างโอกาสให้เป็นจริง จึงเป็นบททดสอบความเป็นผู้นำที่ดี

กล้านำ คือ กล้าตัดสินใจ นำพาไปเพื่อให้อยู่รอดและรุ่งเรืองนำพาผู้คนออกจากดินแดนที่เคยชิน ซึ่งในความเป็นจริงผู้คนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เขาลำบาก คนส่วนใหญ่ต้องการรักษาสภาพเดิม ไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงใด ๆ การปกป้องตนเองเช่นนี้เป็นเรื่องปกติของมนุษย์ ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการที่ต้องการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่ได้รับการพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้น (Tichy & Devanna, 1986 cited in Yukl, 1989, pp. 216-220) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะกำหนดวิสัยทัศน์และระบุวิสัยทัศน์ แต่ถูกน้องหลายคนงุนงง ไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับวิสัยทัศน์ ทำให้วิสัยทัศน์นั้นขาดพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่กล้าและทำการนำได้คือนั้น ต้องฉลาดที่จะแปลงภาพฝันที่ผู้คนเพียรสร้างร่วมกันให้เป็นข้อความสั้น ๆ ที่ง่ายต่อการเข้าใจ จดจำ ให้ความหมายถึงภาพใหม่ที่อยากให้องค์การเป็น ผู้คนอ่านวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นพลัง และแรงผลักดันจิตใจร่วมขับเคลื่อนสร้างภาพฝันให้เป็นจริง ความกล้าจำเป็นผลสืบเนื่องจาก การกล้าคิด กล้าคิดดัง ๆ “walk and talk” พาคนเขาร่วมกับเรา ด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสื่อสารสร้างความเข้าใจแล้วโน้มน้าวผู้คน ให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง เห็นความเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส อำนาจรับความเปลี่ยนแปลงด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง รู้สึกเป็นเจ้าของความคิดข้อเสนอแนะ รู้สึกยินดีปรีดาสนุกกับการเปลี่ยนแปลง

กล้าเปลี่ยน อัตราการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันทำให้เราต้องเรียนรู้และเพิ่มความเร็วในการเปลี่ยนแปลง ผู้กล้าเปลี่ยนต้องมียุทธศาสตร์และความแนบเนียน รู้กาลเทศะ วัตรปฏิบัติ อ่านเกมได้ว่าตนมีปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยขัดขวางทั้งที่เห็นได้ เห็นไม่ได้ อะไรบ้าง ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปรับเปลี่ยนนั้นบ้าง กับทุกครั้งที่เปลี่ยนแปลงย่อมต้องเกิดผลประโยชน์แย้งกันและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ในฐานะผู้นำจะต้องแสวงหาความชอบธรรมในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความร่วมแรงร่วมใจให้ได้มากที่สุด การกล้าเปลี่ยนต้องชัดเจนในเป้าหมายไม่ย่อท้อ ถดถอยอย่างง่าย ๆ หลากหลายในกลยุทธ์ แต่ในเรื่องของมรรควิธีแล้วเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่นได้ ผู้นำต้องระบุดึงปัจจัยของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ ข้อมูลต้องแน่น แม่น ถูกต้อง คือการมีทั้งมีความสามารถมีทั้ง will และ wit เครือข่ายสนับสนุน

อาจสรุปลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในความเป็นผู้กล้าและเปิดเผย หมายถึง ผู้นำซึ่งยึดมั่นและความกล้าหาญในทางจริยธรรม คือกล้าคิด กล้าทำ กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนในสิ่งที่ถูกต้อง กล้าเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยอมรับความเสี่ยง ทั้งนี้ อยู่บนพื้นฐานของความสุจริตรอบคอบ มีจุดยืนของตัวเองกล้าเผชิญความจริงและกล้าเปิดเผยความจริงแก่บุคคลอื่น ความรับผิดชอบ และสามารถให้เหตุผลได้สำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำ และได้รับการยอมรับจากผู้ตาม

เชื่อมั่นในคนอื่น

ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ แต่เป็นผู้มีอำนาจบาบริ เป็นผู้สนใจผู้ปฏิบัติงานและมอบอำนาจให้ทำเพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตามหรือสมาชิก (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข, หน้า 107) จะเห็นว่าผู้นำตามแนวคิดของทิชีและดีวานนา เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้ความสำคัญและสนใจผู้ตาม ทั้งยังเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม โดยการมอบอำนาจให้ในการปฏิบัติงาน และแนวคิดนี้สอดคล้องกับบาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน เสาวนิต เสถาณนทร์, 2542, หน้า 113) ได้ยืนยันว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ ให้อิสระใน

การทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง มีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการ แสดงให้เห็นถึง ความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทิชีและคิวานนา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 109) เสนอว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนอกจากจะต้องมีทักษะการรู้จักตนเอง (self - understanding) คือ เป็นผู้นำที่รู้จักจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ยังต้องมีทักษะการใช้คนในสิ่งที่ผู้บริหารไม่ถนัด ในขณะที่ต้องเชื่อมั่นผู้ตาม และให้ความสำคัญกับผู้ตาม จะเห็นว่า กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับศิลปะการใช้คนในจากพงศาวดารจีนเรื่อง “สามก๊ก” ซึ่ง สว่อหยีเจีย (2541) ได้ทำการวิเคราะห์ในเรื่องของศิลปะการใช้คนในสามก๊ก มีหลักในการใช้คนว่า “หนึ่ง...คือมีโอกาสดีกว้างให้ สอง...คือเจ้านายสันทัดในการใช้คน” จะขาดข้อหนึ่งข้อใดในสองนี้มิได้ และพูดถึงจุดเด่นในการใช้คนของซุนกวนว่า “ระวางไม่ใช้ ใช้ไม่ระวาง” และกล่าวถึงกลยุทธ์แนะนำนักปราชญ์ว่า “การแนะนำนักปราชญ์ได้ ก่อนอื่นก็ต้องมีอัจฉริยะในการดูคน ถ้าหากไม่รู้จักนักปราชญ์ ก็ไม่อาจจะแนะนำนักปราชญ์ได้” (สว่อหยีเจีย, 2541, หน้า 36-233) เฉกเช่น ผู้นำทางการศึกษาจะต้องนำผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน โดยไม่ลืมว่าเขาเหล่านั้นเป็นบุคคลที่เปรียบพร้อมทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์ ซึ่งถือเป็นผู้มีบทบาทต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก เป็นกำลังสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย จะต้องให้ความสำคัญ และเสรีภาพทางความคิด การปฏิบัติ และผลงานของผู้ตาม ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (charismatic leadership) ได้กล่าวถึงผู้นำจะต้อง มีความหยั่งรู้ และเข้าใจความต้องการของคนอื่นและผู้ตามได้ดี (เสาวนิต เสาธานนท์, 2542, หน้า 127) และ คี.เอ.เบนตัน (2544, หน้า 168) ได้เสนอแนะผู้นำไว้ว่า “ต่อหน้าผู้คนควรทำการสนับสนุนลูกน้องอย่างเปิดเผย แต่เมื่ออยู่ตามลำพัง เขาสามารถดึงลูกน้องมาเพื่อพยายาม แก้ไข ความคิด และวิธีการของลูกน้องได้ แต่อย่าพูดว่าลูกน้องให้คนอื่นเห็น ส่วน เจมส์ เอ็ม คูซ และแบร์รี พอสเนอร์ (2542, หน้า 254-255) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำในเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่น่าไว้วางใจไว้ดังนี้ ความไว้วางใจเป็นหัวใจสำคัญของการสนับสนุนการทำงานกันเป็นทีม มันเป็นแก่นแท้ในความสัมพันธ์ของมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความไว้วางใจยังเป็นองค์ประกอบที่จำเป็น ของความมีประสิทธิภาพในองค์กร คนที่ไม่สามารถ เชื่อถือในตัวผู้อื่นแล้ว ก็จะประสบความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ เพราะว่า เมื่อเขาไม่สามารถยอมรับคำพูดและการทำงานของคนอื่นแล้ว เขาก็ต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง หรือเข้าไปตรวจสอบงานของคนอื่นอย่างใกล้ชิดจนกลายเป็นการควบคุมที่มากเกินไป นอกจากนี้การแสดงความไม่น่าเชื่อถือในตัวผู้อื่น ก็จะทำให้ผู้อื่นขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำคนนั้นด้วย จะเห็นว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น

มีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น เช่นมีอิสระภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกันหรือ
สันติภาพ เป็นต้น (Burns, 1978 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 106)

อาจกล่าวได้ว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เชื้อมั่นในคนอื่น หมายถึง ให้ความสำคัญผู้ตาม
บริหารบุคลากรอย่างมียุทธวิธี ที่มองเห็นเป้าหมายขององค์การอยู่ข้างหน้า สร้างพลังให้แก่ผู้ตาม
ด้วยความเชื่อมั่น และไว้วางใจความรู้สึกรู้สึกของผู้ตามด้วยการตอบสนองในด้านความเป็นประชาธิปไตย
ในองค์การ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ใช้อำนาจเผด็จการ แต่
เป็นผู้มีอำนาจบารมี เป็นผู้สนใจผู้ตามและมอบอำนาจให้เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตาม

ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน

ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรง
ผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน
คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 107) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานี (Sergiojovanni,
1990 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 111) ได้ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ชี้ให้เห็น
ว่า ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเสริมสร้าง (leader as building) กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศตนเพื่อ
หน่วยงาน ส่งเสริมความเป็นอิสระในการทำงาน และมีลักษณะเป็นผู้สร้างความผูกพัน (leader as
bonding) เป็นผู้ยกระดับคุณธรรมจริยธรรม และความประพฤติทั้งผู้นำและผู้ตามสร้างความผูกพัน
ต่อสถาบัน และจากการศึกษาของ ทิชีและเดอวานนา (Tichy & Devanna, 1990) ได้อธิบาย
กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง
รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึง
ความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้องค์การ
สนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ผู้นำย่อมมีหน้าที่ในการโน้มน้าวให้
ผู้บริหารทุกระดับเห็นพ้องในความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งให้รู้ถึงตัวคุณค่าหรือ
อุปสรรค มากกว่าการเพิ่มการปรับปรุงเท่านั้น สิ่งต่อไปนี่ก็คือผู้นำต้องสนับสนุนที่จะไม่ให้
ผู้ประสบกับการเปลี่ยนแปลงมีความเครียดทางอารมณ์ ที่จะต้องละทิ้งความเชื่อและค่านิยมใน
การปฏิบัติงานเก่า ๆ ไป นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงจะต้องได้รับการสนับสนุนจากอำนาจและ
ฐานของผู้ดำเนินการเพราะจะต้องถูกขัดขวางโดยผู้ขาดผลประโยชน์ และที่สำคัญทุกคนที่เกี่ยวข้อง
ต้องทุ่มเทในการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมใหม่ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่ทำให้ผู้ถูก
เปลี่ยนแปลงมีความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบ หากการเปลี่ยนแปลงเกิดการผิดพลาดขึ้นมา (Yukl,
1989, pp. 216-220) ผู้นำจึงควรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดความผิดพลาดในองค์การ ซึ่งนับว่า
ความรับผิดชอบต่อคุณธรรมอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งมีส่วนร่วมเสริมสร้างให้บุคคลอื่นเกิดความรักใคร่
ศรัทธา โดยเฉพาะความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ (สมพร สุทัศนีย์, ม.ป.ป., หน้า 75) และผู้นำจะ

ต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ว่าทุกคนว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้น สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (institutionalizing the change) ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ ๆ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำต้องหาวิธีการให้ผู้นำในระดับสูงสุดขององค์การ ให้การสนับสนุนตั้งแต่เริ่มวางแผนงาน เพื่อเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เห็นชอบร่วมกัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้จักการสร้างการรวมตัว (coalition) ของผู้บริหารในระดับสำคัญ (key person) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนนั้น โดยต้องทำการวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์วิธี นอกจากจะสร้างการรวมตัวหรือเห็นชอบจากภายในและภายนอกแล้ว บางครั้งผู้นำต้องปรับเปลี่ยนตัวบุคคล โดยการเลือกผู้ที่มีทักษะและความเห็นชอบร่วมในบางตำแหน่งที่สำคัญ และจำเป็นที่จะทำให้การเปลี่ยนนั้นประสบความสำเร็จได้ (Yukl, 1989, pp. 216-220) ทิชีและเดวานนา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 108-109) ยังได้เสนอว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีทักษะด้านการถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (meaning through communication) คือผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความคิด ที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจ และเกิดจิตสำนึกร่วมจากผู้ร่วมงาน และทักษะด้านการรู้จักเสริมสร้างอำนาจ (empowerment) คือทักษะในการเสริมอำนาจให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้โดยวิธีรู้จักสร้างจิตสำนึกร่วมจากการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในอำนาจที่มีอยู่ เช่น การให้ผู้นำไม่ใช่อำนาจโดยลำพังตนเองฝ่ายเดียว จะเห็นว่า ทั้งสองทักษะที่กล่าวมามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้ร่วมงานเพื่อเป็นแรงผลักดันองค์การ ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 67) รวมทั้งผู้นำต้องมียุทธศาสตร์ของการคิดค้น ให้มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ สร้างพันธกิจเชิงกลยุทธ์ สร้างหุ้นส่วน ความสำเร็จ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 109)

จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน หมายถึงผู้นำสร้างความตระหนัก และมีศิลปะในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ร่วมสร้างเป้าหมายร่วมกัน และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์การและถือเป็นเป้าหมายร่วม ซึ่งได้จากการทุกคนในองค์การ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยการสร้างพลังอำนาจร่วมกันสร้างความผูกพันต่อองค์การ ขกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติดังผู้นำและผู้ตามรวมทั้งยังพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำประเภทนี้จะใคร่ครวญถึง สภาพที่เคยผิดพลาดจากการทำงานในอดีต ซึ่งถือเป็นบทเรียนและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาให้เจริญขึ้นและผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีทักษะการรู้จักตนเอง คือผู้นำที่รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตน และรู้จักสำรวจตนเองตลอดเวลา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 108-109) นับว่าเป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหาร โดย ทิชี และ คิวานนาได้ให้ความสำคัญในเรื่องการรู้จักตนเอง เพื่อส่งเสริมการปรับปรุง และการพัฒนางานสู่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง การนำเอาความผิดพลาด ความล้มเหลวในอดีตมาวิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไข มองเห็นความบกพร่อง และช่องทางการแก้ปัญหา ด้วยเหตุนี้ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีอัจฉริยภาพของการคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ (strategic thinking) ความคิดที่จำแนกได้ว่าอะไรคือเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีหนทาง มีวิธีการที่เหมาะสมที่เป็นไปได้กัวิธี เราต้องการผู้นำที่มีนิสัยคิดเป็นกลยุทธ์ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งชีวิต เรียนรู้ที่จะเสี่ยง เรียนรู้ที่จะทบทวนทำความเข้าใจตนเอง เรียนรู้จากการพบปะสอบถามพูดคุยกับคนอื่น เปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ ๆ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 77) และเปโตรเนียส อาร์บิเตอร์ ได้เขียนไว้เมื่อ ค.ศ. 1966 ว่ามีหลายสิ่งหลายอย่างที่เรารู้ได้จากประวัติศาสตร์ เพราะธรรมชาติของมนุษย์เรา ไม่เปลี่ยนมากนักในเรื่องของการเป็นผู้นำ (แดนนี่ คอกซ์ และจอห์น โฮเวอร์, 2538, หน้า 107) ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าประวัติศาสตร์ คือ แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของมนุษย์ ค่อมานักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ ได้เสนอแนวทางของการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำในด้านการเรียนรู้ไว้ดังนี้ (Yeung & Ready, 1995 อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 84 - 85)

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการที่ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมาย การมีส่วนร่วมร่วมกับงานโครงการ หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ ได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ งานวิจัยชี้ว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของการพัฒนาเป็นผลมาจากการมีประสบการณ์ในงาน ขณะที่น้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรมโดยตรง

2. การเรียนจากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน หรือผ่านสถาบัน การศึกษาภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายใน และเฉพาะด้าน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และกลยุทธ์บางอย่างที่ต้องการ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 86) ได้เสนอเพิ่มเติมคือ การเรียนรู้จากการกระทำ การเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตน จะเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าที่ดีที่สุดของผู้ที่จะเป็นผู้นำ

ขณะเดียวกัน ควรเรียนรู้โดยทางอ้อมจากประสบการณ์ และความผิดพลาดของผู้อื่น แนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของทิตีและดีวานนา ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ได้สนับสนุนความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง ผู้นำเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตต้องเริ่มจากการเรียนรู้ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตในด้านประสบการณ์ตรงและทางอ้อม การศึกษาค้นคว้าทั้งในและนอกห้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นด้านที่ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ใคร่ครวญถึงสภาพที่ผิดพลาดจากการทำงานในอดีต ซึ่งถือเป็นบทเรียนและพัฒนาสิ่งใหม่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาให้เจริญขึ้น และนำผลแห่งการเรียนรู้มาใช้ประโยชน์อย่างมีคุณค่า ในการคิดการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน

ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ลักษณะผู้นำแบบนี้สามารถขจัดความไม่ชัดเจนของเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนขึ้น เป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และการแก้ปัญหา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิคนฉลาด, 2540 ก, หน้า 107) ในปัญหาแต่ละปัญหาอาจสลับซับซ้อนซึ่งต้องใช้ความสามารถในการแยกแยะตัวปัญหา และวิธีการแก้ปัญหา การกล้าตัดสินใจบนความถูกต้อง เพราะความซับซ้อนของคนลึกล้ำเกินกว่าที่จะประมวลได้ ดังนั้น จึงต้องเปิดใจให้กว้าง ผู้นำจึงควรมีความเป็นศิลปินมากกว่านักวิทยาศาสตร์ (แดนนี คอกซ์ และจอห์น โฮเวอร์, 2538, หน้า 6) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะจัดการกับปัญหาตามลำดับความสำคัญจากยอดสุดลงมา โดยมากพวกเราชอบเริ่มต้นจัดการกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ไม่สำคัญที่สุด แต่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะเริ่มต้นด้วยการเค็ดยอดก่อน ความสนใจอันดับหนึ่งจะมุ่งไปที่เรื่องสำคัญเป็นอันดับแรก เครื่องหมายที่บ่งบอกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีคือการแก้ปัญหาได้ดีขึ้นเรื่อย ๆ จากการฝึกฝน องค์การที่มีความแข็งแกร่ง คือ องค์การที่มีความสามารถเป็นเลิศในการแก้ไขปัญห หรือเข้าไปพจญภัยกับปัญหา (แดนนี คอกซ์ และจอห์น โฮเวอร์, 2538, หน้า 27-174) การแก้ปัญหของผู้นำ จะเน้นกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับการทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน (Tichy & Devanna, 1986 cited in Yukl, 1989, p. 220)

อาจกล่าวได้ว่าผู้นำสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน หมายถึง ผู้มีความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา โดยสามารถลำดับความสำคัญของปัญหา และวิเคราะห์ปัญหา ได้อย่างถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญห ขจัดปัญหาความไม่ชัดเจนของเป้าหมายได้ชัดเจนขึ้น และพร้อมจะรับมือกับปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ด้วยการเปิดใจ

กว้างเพื่อมองปัญหาให้ชัดเจน และหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างแนบเนียน และมีประสิทธิภาพเพื่อให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างราบรื่นบนพื้นฐานของความถูกต้อง

เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองไปข้างหน้าอย่างกว้างไกล ซึ่งเป็นลักษณะของอุดมการณ์ที่เป็นไปได้ และเป็นเอกลักษณ์ของภาพลักษณ์ในอนาคตที่มีศักดิ์ศรีแตกต่างจากองค์การอื่น (Kouzes & Posner, 1995 อ้างถึงใน พงนิษฐ์ ทองระยับ, 2544, หน้า 7) และในความหมายของวิสัยทัศน์ ในเชิงการหยั่งรู้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตโดยมักนำมาใช้ในบริบทการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2541, หน้า 5) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่านับเป็นคุณสมบัติอันหนึ่งของผู้บริหาร หรืออีกนัยหนึ่งคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการอ่านสถานการณ์แวดล้อมที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในอนาคตได้ถูกต้อง โดยสามารถเล็งเห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มองเหตุการณ์ไกล สามารถจะนำความหวังมาเป็นความจริง ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องมียุทธศาสตร์ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (visionary skills) คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยงความคิดสู่การปฏิบัติ โดยสามารถถ่ายทอดความคิดจากคนสู่ผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานมองเห็นตรงกันและมีความคิดร่วมและผูกพันร่วมกัน (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 107-108) ดังนั้นจะเห็นว่า วิสัยทัศน์ จึงถูกเชื่อมโยงโดยผู้นำไปสู่ผู้ตาม จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมียุทธศาสตร์การถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (meaning through communication) คือผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจ และเกิดจิตสำนึกร่วมจากผู้ร่วมงาน (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 107-108) ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (creating a new vision) เมื่อรู้ถึงความต้องการที่สำคัญ และเร่งด่วนแล้ว ต้องหาทางสร้างแรงจูงใจด้วยวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ดึงดูดให้ผู้คุ้นเคยแต่วิธีการปฏิบัติงานแบบเก่ามาสนใจ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้าง ไม่เลียง หรือเฉพาะเจาะจงที่บุคคลหรือผลิตผลตัวใดตัวหนึ่งมากเกินไป ควรให้มีเวลาพอควร และมีกรอบกำหนดถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ใหม่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ต้องการให้เกิดหรือร่วมกันทำให้เกิดในอนาคต สิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์ต้องระบุถึงงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงงานหลักและค่านิยมของวิสัยทัศน์นั้น และควรแสดงออกในรูปของแนวคิดอย่างชัดเจน มากกว่าทางตัวบประมาณ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจ และความปรารถนาาร่วมกัน สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นควรเริ่มด้วยตัวงานพัฒนาวัตถุประสงค์ที่สำคัญตามลำดับ และสุดท้ายควรเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุ

ตามวัตถุประสงค์นั้น (Tichy & Devanna, 1986 cited in Yukl, 1989, pp. 216-220) บทบาทของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา โดยไม่มีข้อจำกัดในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับหน่วยงาน (Gregory, 1995, p. 37 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 29) และ วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2541, หน้า 10-11) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ว่าการสร้างวิสัยทัศน์นั้นมีหลายวิธี เช่น การใช้วิธีการสร้างแผนที่ไว้ในสมอง การระดมสมอง การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จะเป็นการดูแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง และผลจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้น และมีข้อมูลเป็นระบบมากพอที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะก้าวไปข้างหน้าทิศทางใด ขึ้นต่อไปคือการวางแผนที่จะไปสู่การจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะเป็นการระบุกิจกรรมดำเนินการ ที่จะให้การวางแผนนั้นประสบผลสำเร็จ และสามารถทำให้เป็นจริงได้ โดย คูซและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995 อ้างถึงใน พงนิย์ ทองระยัย, 2544, หน้า 7) กล่าวถึงขั้นแรกของการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งเป็นฐานของการสร้างภาพในองค์กร การมีวิสัยทัศน์จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารหรือผู้นำได้กำหนดทิศทางให้แก่องค์กร ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถ้าองค์กรปราศจากวิสัยทัศน์จะทำให้การปฏิบัติงานไร้ทิศทาง (Young, 1992, p. 26) ซึ่งวิสัยทัศน์มีความสำคัญ 2 ประการ คือ 1) เป็นการสร้างความดึงดูดใจให้มุ่งสู่อนาคต ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากร ค้นหาบทบาทของตนเองในองค์กร และทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) เป็นการส่งเสริมให้ความตั้งใจของบุคลากร มุ่งไปในทิศทางที่องค์กรกำลังจะไป จึงทำให้ผู้นำและผู้ตามสามารถเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนด หลีกเลี่ยงการเสียเวลากับกิจกรรมที่ไม่ตรงกับทิศทางที่ได้กำหนดขึ้น และวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะสะท้อนเจตนารมณ์ แนวคิด และค่านิยมขององค์กรอีกด้วย (Hitchcock, 1996, p. 28) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่ง วีรวิทย์ มามะศิริรานนท์ (2541, หน้า 24) ได้กล่าวถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็นระบบ หมายถึง ต้องมีวิธีการและขั้นตอน รวมถึงผู้รับผิดชอบที่ถูกต้องชัดเจน วิสัยทัศน์นั้นจะสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กร และสามารถที่จะนำไปแปรเปลี่ยนให้เป็นแผนปฏิบัติการ (operation plan) ได้ต่อไป

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึง เป็นผู้มองเห็นเหตุการณ์ไกล สามารถนำความหวังมาเป็นความจริงได้ ทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โดยถ่ายทอดความคิดของตนสู่ผู้ร่วมงาน เป็น

ผู้จุดกระแส โน้มน้าว ชักจูงให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ และสร้างความผูกพัน ร่วมกัน ทั้งยังนำวิสัยทัศน์ไปวางแผน และนำไปปฏิบัติให้เป็นจริง

เสาวนิต เสาะมานนท์ (2542, หน้า 128) ได้วิเคราะห์และสรุป ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบแปลงรูป” ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแปลงรูปจะเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นให้โอกาสผู้ตามแสดงออกถึงความคิดที่มีคุณธรรม และให้อำนาจแก่ผู้ตาม สิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถเข้าใจ ผู้นำแบบแปลงรูปดีก็คือ การศึกษางานวิจัยและทฤษฎีวิวัฒนาการขององค์การ ข้อสมมติฐาน และความเชื่อของสมาชิกในองค์การ และการเรียนรู้จากการต่อสู้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์การเพื่อความอยู่รอด วิวัฒนาการขององค์การจะถูกอิทธิพลมาจากพฤติกรรมของผู้นำ เช่น ความสนใจ วิธีแก้ปัญหาวิกฤตต่าง ๆ ของผู้นำ วิธีการที่ผู้นำจัดสรรต่อ สิ่งตอบแทนให้ลูกน้อง การตัดสินใจในการเลื่อนบุคลากร การเลื่อนขั้น และการให้ออกไปจากองค์การ สิ่งที่ช่วยสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปตามต้องการ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การ ระบบการจัดการหรือบริหาร สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ อุปกรณ์ และค่านิยมต่าง ๆ มันเป็นการง่ายที่จะสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การใหม่ แต่เป็นการยากที่สุดที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การที่มีวุฒิภาวะ หรือมีความเจริญมานานพอควร งานวิจัยของ ทิชีและ คิวานนา, เบนนิตและน่านัส ได้ทำให้รู้ว่าผู้นำแบบแปลงรูปเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปผู้นำแบบแปลงรูปจะเริ่มหรือสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ สร้างความเห็นชอบและผูกพันในงานร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทั้ง ผู้ปฏิบัติงานและผู้ถือหุ้นหรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์การต่าง ๆ สนับสนุนกลยุทธ์วิธีที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นประสบความสำเร็จ ปกป้องวัฒนธรรมใหม่ที่จำเป็น เช่น วิธีการทำงานใหม่ ค่านิยม และข้อสันนิษฐานพื้นฐานให้เกิดแก่สมาชิกหรือเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

ทฤษฎีและแนวคิดหลักการของสุขภาพองค์การ

องค์การ (organization) เป็นหน่วยงานทางสังคมที่ประกอบด้วยคณะบุคคลที่ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์การ องค์การจึงมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ และยังรวมถึงภายนอกองค์การอีกด้วย ผู้วิจัยจึงขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับความหมายขององค์การ สุขภาพองค์การ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การดังนี้

ความหมายสุขภาพองค์การ

คำว่า “สุขภาพองค์การ” (organizational health) มาจากคำว่า “สุขภาพ” (health) และคำว่า “องค์การ” (organizational) ซึ่งตามความหมายจากพจนานุกรมคำว่า “สุขภาพ” หมายถึง ความสุขปราศจากโรค ความสบาย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2531, หน้า 825) คำจำกัดความในธรรมนูญขององค์การอนามัยโลก ปี 1948 (The World Health Organization : WHO) ได้บัญญัติไว้ว่า “สุขภาพ” หมายถึง ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตในสังคมด้วยดี มิใช่เพียงแต่ความปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพเท่านั้น (พัฒน์ สุจันงค์, 2522, หน้า 2) และสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย (2540, หน้า 89) จากมุมมองของนักเรียนทุนรัฐบาลไทย ได้ให้ความหมายคำว่า สุขภาพ หมายถึง สภาวะแห่งความสุข ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติทางกาย ทางจิต และทางสังคม พร้อมทั้งยังอธิบายถึงการมีสุขภาพดี จึงหมายถึง การมีร่างกายแข็งแรง ไม่ป่วยง่าย หากป่วยก็ได้รับการดูแลอย่างดี ไม่เสียชีวิตก่อนอันควร มีจิตใจที่สบาย สะอาด สงบ ไม่ทรมานทราญุ่นวาย มีความเป็นอยู่ในสังคมอย่างพอดี ครอบครัวย่อเยื้อ ชุมชนเข้มแข็ง การมีสุขภาพดี จะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในใจและเป็นสิทธิของคนทุกคน (Health for All)

ส่วน “องค์การ” (organizational) มีผู้ให้ความหมายไว้ ทั้งนักวิชาการของไทยและชาวตะวันตกไว้ดังนี้ สมพร สุทัศน์ีย์ (2542, หน้า 56) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง หน่วยงานทางสังคมที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงาน และร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ส่วน ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 4) ได้สรุปไว้ว่า องค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต ซึ่งมีความต้องการบางอย่างอยู่ในสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่องค์การ จำเป็นต้องตอบสนองเพื่อความอยู่รอด หรือเพื่อทำงานต่อไปได้ และพยอม วงศ์สารศรี (2544 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2544, หน้า 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การเป็น การรวมตัวของคนสองคนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรม หรือแบ่งงานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์การยังเป็นระบบเปิด ที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิต หรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์ ส่วน เจริญผล สุวรรณโชติ (2530, หน้า 142-148) ได้สรุปความหมายขององค์การไว้ว่า

1. องค์การ คือ ที่รวมของมนุษย์ที่เข้ามาอยู่ร่วมกันเพื่อทำการบางอย่างที่มีวัตถุประสงค์หลาย ๆ อย่างหรืออย่างเดียว

2. มนุษย์ที่เข้ามาอยู่ร่วมกันต่างก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต่างก็ทำกิจกรรมของตนเองเพื่อส่วนรวม และต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

3. การที่มีปฏิสัมพันธ์กันนี้ จะต้องกระทำกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยตั้งอยู่บนรากฐาน หรือข้อตกลงที่บุคคลในสังคมหรือองค์การนั้นยอมรับร่วมกัน

4. บุคคลแต่ละคนที่อยู่ในองค์การต่างก็มีวัตถุประสงค์ของตนเองด้วยกันทั้งสิ้น แต่ผลของวัตถุประสงค์นั้น สามารถที่จะสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคคลนั้นก็ต้องการที่จะให้องค์การได้สนองผลตอบแทน เพื่อให้ตนเองได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้กำหนดเอาไว้

5. ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันในองค์การจะต้องมีความต่อเนื่องกันไป เพื่อให้้องค์การนั้นได้สนองความต้องการของบุคคลต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

สullivan เลาห์นตัน (2544, หน้า 25-26) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของ “องค์การ” (organizational) ในส่วนของชาวตะวันตกไว้ดังนี้

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, n.d. อ้างถึงใน สุลันทา เลาห์นตัน, 2544, หน้า 25-26) ได้อธิบายว่า องค์การเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน และมีโครงสร้างชัดเจน

พิฟเฟอร์ และเชอร์วูด (Pfeffer & Sherwood, n.d. อ้างถึงใน สุลันทา เลาห์นตัน, 2544, หน้า 25-26) ได้ร่วมกันอธิบายว่า องค์การเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคคลจำนวนมากมารวมมือร่วมกันทำงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างมีระบบ และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้คาดหมายไว้ร่วมกัน

เมสคอน และคณะ (Mescon et al., n.d. อ้างถึงใน สุลันทา เลาห์นตัน, 2544) ได้อธิบายว่าองค์การประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, n.d. อ้างถึงใน สุลันทา เลาห์นตัน, 2544) ได้นิยามคำว่า องค์การ คือระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation) และผลผลิต (output)

สำหรับ โรบินสัน (Robbins, 1990, p. 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์กร” (organizational) ไว้ว่าองค์กรเป็นกลุ่มของบุคคลซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีบทบาทประสานสัมพันธ์กันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นเมื่อนำความหมายของคำว่า “สุขภาพองค์กร” (organizational health) และคำว่า “สุขภาพ” (health) มารวมกันเป็น “สุขภาพองค์กร” (organizational health) ตามแนวคิดของ สุนันทา เลาหพันธ์ (2531, หน้า 30) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นภาวะแห่งความสมบูรณ์ขององค์กรที่สามารถคงอยู่ในสังคมได้ดีด้วย หากเปรียบองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต องค์กรจะมีการเกิดการเจริญเติบโต การเสื่อม และการตายได้ในที่สุดซึ่งคล้ายกับชีวิตมนุษย์ การที่มนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ มาหล่อเลี้ยง เช่น อาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวป้อน (inputs) ที่เข้าไปในร่างกายเพื่อทำให้เกิดกระบวนการ (process) ในการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่นระบบหายใจ ระบบหมุนเวียนโลหิต ระบบย่อยอาหาร ตลอดจนระบบขับถ่าย หากอวัยวะดังกล่าว ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ระบบต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้อง และประสานสัมพันธ์กันดี ก่อให้เกิดผลผลิต (outputs) ที่ก็คือ ความสมบูรณ์ทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เมื่ออุปมาให้องค์กรเปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์แล้ว องค์กรก็จะมีระบบภายในหลายระบบทำงานตามภารกิจหน้าที่คล้ายกับระบบทำงานในร่างกายของมนุษย์เช่นกัน ระบบดังกล่าวได้แก่ระบบโครงสร้าง (structural subsystem) ระบบเทคโนโลยี (technology subsystem) ระบบงาน (task subsystem) และระบบคน (people subsystem) ในแต่ละระบบมีองค์ประกอบภายในหน้าที่เป็นกลไกของการทำงาน เช่นเดียวกับการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย หากองค์ประกอบแต่ละส่วนทำงานได้ดี ก็จะทำให้ระบบสามารถประสานสัมพันธ์ได้ องค์กรก็สามารถสนองตอบต่อเป้าหมายทั้งวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ แต่หากองค์ประกอบใดไม่สามารถทำงาน หรือเสื่อมสภาพไป เป็นผลให้ระบบขาดความคล่องตัวในการประสาน การทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้เององค์กรก็จะพบปัญหาในการปฏิบัติงาน มีสภาพการณ์ของความไม่สมบูรณ์เกิดขึ้น ทำให้องค์กรไม่สามารถคงอยู่ได้ และในที่สุดองค์กรนั้นก็เสื่อมและตายไป เช่นเดียวกับชีวิตมนุษย์

ดังนั้น คำว่า “สุขภาพองค์กร” จึงถูกนำมาใช้เพื่อการศึกษาขององค์กร ในลักษณะของสิ่งมีชีวิตที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมายส์ (Miles, 1973, pp. 435-437) ได้ระบุความหมายของคำว่า “สุขภาพองค์กร” ในระยะแรกเริ่มของการศึกษาค้นคว้าว่าเป็นการศึกษาองค์กรเพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญเร่งด่วนไปที่การพิจารณาขอบเขตอย่างกว้าง ๆ ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำร่วมกันในองค์กร และหาแนวทางปรับปรุงองค์กรให้น่าอยู่ น่าทำงาน น่าศึกษา น่าเรียนรู้ หรืออย่างน้อยที่สุดให้มี

การดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ อย่างเป็นระบบการศึกษาดังกล่าว มายส์ (Miles) ได้เสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับการพิจารณาความหมายของสุขภาพองค์การที่สมบูรณ์ (healthy organization) ว่าเป็นสภาพขององค์การ ที่สามารถคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดการให้องค์การได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ตลอดจนความสามารถขององค์การในการแก้ไขปัญหายุ่งยากต่าง ๆ ได้ ซึ่งโดยสรุป การศึกษาของมายส์ (Miles) เป็นการจัดชุด (set) ของระบบ เพื่อให้องค์การสามารถทนอยู่ได้อย่างเหมาะสมเป็นระยะเวลานาน ซึ่งมีแนวโน้มสามารถบ่งบอกถึงการประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะเวลานานได้

ความหมายของคำว่า “สุขภาพองค์การ” (organizational health) ได้ถูกกำหนดขึ้นใหม่ ในระยะหลัง โดยการศึกษาค้นคว้าวิจัยของนักวิชาการทางการบริหารทางการศึกษา คือ ฮอย และคณะ (Hoy et al., 1987, pp. 30-37 อ้างถึงใน พรหมิ สุวดี, 2537, หน้า 35) ซึ่งให้ทัศนะว่า “สุขภาพองค์การ” หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานในองค์การ ตามภารกิจและการได้ตอบสนองการกระทำตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคมด้านการปรับตัว การทำให้บรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาระเบียบแบบแผนขององค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม และมีโอกาสที่ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

คาเมรอน (Cameron, 1978, p. 614 อ้างถึงใน จงดี ขจรไชยกุล, 2539, หน้า 38) กล่าวถึงความหมายของสุขภาพองค์การว่า หมายถึง ชื่อเสียง คุณค่าของสถาบัน กระบวนการการบริหารภายในที่ราบรื่นไม่มีความตึงเครียด รวมทั้งความมั่นคงของสถาบันด้วย

ดีไววิด (Dwividi, 1981, pp. 471-472, อ้างถึงใน จงดี ขจรไชยกุล, 2539, หน้า 38) ที่เห็นว่าสุขภาพองค์การและประสิทธิผลขององค์การคล้ายคลึงกัน รวมทั้งผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพองค์การได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วรรณิ โจนพร (2544, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย “สุขภาพองค์การ” (organizational health) หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ และความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบของสถานศึกษา มีศักยภาพในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และความเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความมั่นคงในหน่วยงาน มีความสามารถที่จะพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

วรรณ พงษ์วงษ์ (2544, หน้า 26) ได้สรุปว่าสุขภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พินรัชต์ งานไว (2544, หน้า 30) ได้ให้คำจำกัดความของสุขภาพองค์การ หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติตามภารกิจ และระดับความรับผิดชอบของระบบ สถานศึกษา ซึ่งสามารถตอบสนองการกระทำตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคม 4 ประการคือ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาระเบียบ แบบแผนของสังคมทำให้ สถานศึกษามีความพร้อมต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสมสามารถที่จะ ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้สถานศึกษา มีการพัฒนาก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

นิตยา อัมเอิบธรรม (2544, หน้า 13) สรุปความหมายของสุขภาพองค์การได้ว่า หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำรงกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะเผชิญสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้ อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การที่ได้นำเสนอมาอาจสรุปได้ดังนี้ สุขภาพองค์การ หมายถึง สภาวะการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผน ปลอดภัยจากแรงกดดัน ความตึงเครียด และพัฒนาปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ความมั่นคง และหมายถึงความมีชื่อเสียงขององค์กร

ดังนั้นคำจำกัดความของสุขภาพองค์การของโรงเรียนในการวิจัยนี้จึง หมายถึง สภาพ ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ที่เกิดสภาวะการปฏิบัติงานตามภารกิจ และความรับผิดชอบซึ่งสามารถสนองข้อจำเป็นแห่งภาระ หน้าที่ 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการสร้างสรรค์ และการรักษา ระเบียบแบบแผนของสังคม ทำให้โรงเรียนมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อม และ สภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงให้ โรงเรียนมีการพัฒนาก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

องค์ประกอบขององค์การ

องค์การประกอบด้วยโครงสร้างภายนอกและภายในประกอบกัน คือ องค์การจะเป็น ลักษณะเคลื่อนไหวเป็นพลวัต (dynamics) เสมือนสิ่งมีชีวิต จะต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง ตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้น ๆ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข, หน้า 1) ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การไว้ดังนี้

บลู และสกอต (Blau & Scott, 1962, pp. 2-5) ชี้ให้เห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคม ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. โครงสร้างทางสังคม (social structure) เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ด้านสังคม

(social interaction) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกบ่อยครั้ง มีอารมณ์ หรือความรู้สึก ร่วมกันและโครงสร้างทางสถานภาพ (status structure) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

2. วัฒนธรรมที่มีส่วนร่วมกัน (culture shared orientation) ประกอบด้วยค่านิยมร่วมกัน (shared values) ปทัสถานทางสังคม (social norms) และบทบาท (roles)

เนื่องจากองค์การเป็นหน่วยงานในสังคม เมื่อพิจารณาในแง่ขององค์ประกอบ ได้มี ผู้เสนอแนวคิดไว้ คือ เจริญผล สุวรรณโชติ (2530, หน้า 142-143) เสนอไว้ว่า องค์ประกอบใน การทำงานขององค์การต่าง ๆ นั้นประกอบด้วย

1. บุคลากรประจำองค์การ สามารถกล่าวได้ว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดใน องค์การ บุคคลที่จะปฏิบัติงานขององค์การไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องมีความสัมพันธ์กับลักษณะ ของงานตามความต้องการขององค์การ และปรับเปลี่ยนทัศนคติในการกระทำให้เป็นไปในทาง เดียวกันกับองค์การที่ตนสังกัดอยู่

2. ความสามารถของสมาชิกในองค์การ สมาชิกแต่ละคนจะต้องได้รับการฝึกฝน หรือ เรียนรู้ในลักษณะของงานแต่ละอย่าง จนมีความรู้ ความสามารถในการงานเฉพาะตำแหน่งเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะองค์การแต่ละองค์การย่อมมีงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญหรือความสามารถที่แตกต่าง กันไป

3. อิทธิพลขององค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งอิทธิพลของบุคคลที่อยู่ในองค์การ และอิทธิพล ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น อิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพล ทางการปกครองทั้งขององค์การและทางบ้านเมือง อิทธิพลทางธรรมชาติที่มีความยากลำบากใน การควบคุม

4. ทัศนคติและแนวความคิดของบุคลากรในองค์การ ทั้งบุคลากรในระดับบริหารและ ระดับปฏิบัติการ สมาชิกที่ดีขององค์การควรกำหนดบทบาทในการทำงานของตนเองให้ถูกต้อง สอดคล้องต่ออุดมการณ์ต่อพฤติกรรมของงาน ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และที่สำคัญก็คือต่อ ความก้าวหน้าและความมั่นคงของการทำงานของตนเอง

แคสท์ และ โรเซนซ์วิก (Kast & Rosenzweig, 1979, p. 18 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2544, หน้า 28) ได้อธิบายว่า องค์การประกอบด้วยระบบย่อยตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป และระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มี ปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีความสำคัญต่อระบบใหญ่ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งต่างก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เสมอ องค์การเป็นระบบเปิด (open system) ซึ่งมีความสัมพันธ์ได้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (inputs) ซึ่งได้รับจาก

สภาพภายนอก กระบวนการและกลไกการแปรรูป (transforming mechanism) และผลผลิตที่ได้รับ (outputs) ซึ่งจะส่งผลไปยังผู้ใช้ (users) ในขณะเดียวกันก็จะมีกลไกการป้อนกลับของข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การ

ส่วน สุรนันทน์ เลหพันธ์ (2531, หน้า 29-30) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การประกอบด้วย 1) คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงาน หรือแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2) คนเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิควิทยาการหรือเทคโนโลยี เพื่อการแก้ไขปัญห หรือการตัดสินใจ 3) คนเหล่านี้ต้องการความรู้ ข้อมูล ข่าวสารในการแก้ปัญหา 4) คนในองค์การไม่ได้อยู่ในที่ว่างเปล่าต้องอยู่ในองค์การซึ่งมีโครงการ 5) องค์การจะดำรงอยู่ได้ก็เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดเป้าหมายจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ต้องติดต่อกับปฏิสัมพันธ์กัน 6) องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบทั้ง 6 ประการข้างต้น จะต้องมามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ และลักษณะขององค์การได้จำแนกออกเป็น

1. องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล ลักษณะนี้เป็นมุมมองขององค์การว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ โดยพื้นฐานความเชื่อว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำได้ สิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของคนได้เพราะขาดกำลัง ความสามารถ เวลา และศักยภาพที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น บุคคลจึงต้องแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่น เพื่อรวมกำลังกันปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีกฎและระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้าง ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน

2. องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ ลักษณะนี้มององค์การว่าเป็นกรอบความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้อย่างแน่นอน นับว่าเป็นการมององค์การในลักษณะคงที่ (static) แต่ในสภาพเป็นจริงองค์การเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกรอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ คือ การจัดองค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่นำปัจจัยต่าง ๆ ทางการบริหาร เช่น บุคคล งบประมาณ ที่ดิน และวัสดุ มารวมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. องค์การเป็นกระบวนการ ลักษณะนี้มององค์การว่าเป็น กระบวนการในการจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงไว้กลุ่มเดียวกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด โดยมีการระบุมความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ ให้

ความร่วมมือกันทำงานให้บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. องค์การเป็นระบบ ลักษณะนี้มององค์การว่ามีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิต โดยจะมีข้อมูลป้อนกลับไปสู่ที่มาเป็นปัจจัยนำเข้าต่อไป ลักษณะนี้จึงกล่าวได้ว่าเป็นองค์การระบบเปิด

และสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 24-25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การในฐานะที่เป็นระบบนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต นอกจากนี้ยังประกอบด้วยข้อมูลย้อนกลับและสิ่งแวดล้อม เมื่อเรานำไปเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การแล้วทุก ๆ ส่วนจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันเพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่า “องค์ประกอบขององค์การ” ประกอบด้วย “งาน” คือ การดำเนินงานต่าง ๆ ตามองค์ประกอบของทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ โดยมี “คน” เป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การเจริญก้าวหน้าหรือถอยหลังได้ ทุกฝ่ายต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาระงานตามหลักการแนวคิดไปบริหารองค์การให้มีสุขภาพองค์การที่ดีได้ ข้อมส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง

องค์ประกอบของสุขภาพองค์การ

นักวิชาการได้เสนอแนวความคิดเรื่องขององค์ประกอบของสุขภาพองค์การ พอสรุปได้ดังนี้

ฮอย และเฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1987, p. 32) กล่าวว่า สุขภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จ หรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดีก็จะทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิผล ถ้าองค์การใดมีสุขภาพไม่ดีก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล สุขภาพองค์การมีองค์ประกอบอยู่ 7 มิติ คือ

1. ความเข้มแข็งขององค์การ หมายถึง การที่องค์การมีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และการที่ผู้บริหารองค์การมีประสิทธิภาพในการเผชิญปัญหาขงยากจากภายนอก สามารถปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีข้อบกพร่อง ไม่เป็นที่ครหาของสังคม
2. อิทธิพลของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การ มีความสามารถในการระดับที่เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้น
3. การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การมีพฤติกรรมความเป็นมิตร เป็นที่พึ่ง เปิดเผย และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญต่อภาระงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการควบคุมมาตรฐานการทำงาน และมีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน

5. การสนับสนุนทางทรัพยากร หมายถึง การที่องค์กรหรือหน่วยงานมีความพร้อมในด้านวัสดุ อุปกรณ์ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน

6. ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์การมีความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร เชื่อมั่นในความมั่นคงของงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น มีความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อคนอื่น และรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จในงานที่ทำ

7. การเน้นวิชาการ หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาไว้สูง แล้วสามารถดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่ได้ กล่าวถึง องค์ประกอบของสุขภาพองค์การในอีกแง่มุมหนึ่ง คือ ทาร์เตอร์, ฮอย และคอตท์แคมป์ (Tarter, Hoy, & Kottkamp, 1990, p. 236) ได้เสนอแนวคิด ว่า สุขภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จ หรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดี ก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นมีประสิทธิผล เป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดมีสุขภาพไม่ดี จะทำให้ผลการบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล พร้อมกันนี้ก็กำหนดองค์ประกอบของสุขภาพองค์การไว้ 5 มิติ คือ

1. มิติภาวะผู้นำอันเพื่อนร่วมงาน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารองค์การที่มุ่งเน้นทั้งการสร้างมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ สามารถกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์หลักขององค์การได้

2. มิติการสนับสนุนทรัพยากร คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การ ที่มุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้พอเพียงแก่ความต้องการ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มิติในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกที่แสดงออกถึงการยอมรับ ศรัทธา และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานอื่น ๆ รวมถึงการยอมรับ ศรัทธาต่ออาชีพ ความพึงพอใจ และการได้รับการยอมรับ

4. มิติการติดต่อสื่อสาร คือ การมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิด เจตคติอารมณ์ และการกระทำอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในหมู่สมาชิก สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

5. ความสามัคคี คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ การยอมรับ

นับถือ ไว้วางใจ การสนับสนุน และการร่วมปรึกษาหารือเพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

และนักวิชาการที่ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญในครั้งนี้ คือ มาซส์ (Miles, 1973, pp. 437-441) ได้แบ่งองค์ประกอบของสุขภาพเป็น 10 มิติ ดังนี้คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความเพียงพอของการสื่อสาร 3) ความสมดุลของการใช้อำนาจ 4) การใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์ 5) ความสามัคคี 6) ขวัญและกำลังใจ 7) การนำนวัตกรรมมาใช้ 8) ความเป็นอิสระ 9) การปรับตัว และ 10) ความเพียงพอในการแก้ปัญหา และยังได้จัดกลุ่มองค์ประกอบของ สุขภาพองค์การดังกล่าว ตามคุณลักษณะและความต้องการระบบ ออกเป็น 3 ด้าน คือด้านการกิจ (task) ด้านการบำรุง (maintenance) และด้านความเจริญ และการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (growth and changefulness) โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ความต้องการด้านการกิจ (task needs) ได้แก่

- 1.1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับและก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ (goal focus)
- 1.2 มีการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสม มีวิธีการที่ดี และรับรู้ได้อย่างฉับพลัน

โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารภายใน (communication adequacy)

1.3 มีการใช้อำนาจในทางที่ดี โดยกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง (optimal power equalization)

2. ความต้องการด้านการบำรุงรักษา (maintenance needs) ได้แก่

- 2.1 มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม กับปริมาณและความต้องการ (resource utilization)
- 2.2 สมาชิกมีความรักใคร่ สนับสนุน และปรองดองกันเป็นอย่างดี (cohesiveness)
- 2.3 สมาชิกมีขวัญ และความพึงพอใจ (morale) ในงานดี

3. ความต้องการด้านความเจริญ และการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (growth and changefulness needs) ได้แก่

- 3.1 มีนวัตกรรมและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การจัดตั้งเป้าหมายใหม่ได้ (innovativeness)
- 3.2 มีอิสระในการดำรงชีวิตอยู่ได้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่กดดัน (autonomy)
- 3.3 มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้พัฒนาได้ (adaptation)
- 3.4 มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ใช้พลังงานน้อยและมีกลไกที่ แข็งแรง (problem-solvion adequacy)

สุขภาพองค์การที่ดี

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การที่ดี ไว้ดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 234 อ้างถึงใน นิตยา อัมเอิบธรรม, 2544, หน้า 15 - 16) ได้อธิบายว่าสุขภาพองค์การของโรงเรียน เป็นกรอบแนวคิดอย่างหนึ่งในการอธิบาย บรรยากาศของโรงเรียน โรงเรียนที่มีสุขภาพดีจะปลอดจากแรงกดดันจากสังคม ชุมชน และ ผู้ปกครอง ครูใหญ่มีแบบภาวะผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา อาจารย์ในโรงเรียนที่มีสุขภาพ องค์การดีจะผูกพันกับการเรียนการสอน ตั้งมาตรฐานการเรียนการสอนไว้สูงและสามารถปฏิบัติได้ นักเรียนต้องเรียนอย่างหนักมีแรงจูงใจในการเรียนสูง ขอมรับในการเรียนเก่งของเพื่อน มีอุปกรณ์ การเรียนการสอนอย่างเพียงพอ ครูมีความจริงใจต่อกัน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและ ภาคภูมิใจในสถาบัน และองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงช้า ไม่มีการปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำ องค์การที่มีปัญหาเกี่ยวกับสัมพันธภาพของสมาชิกในองค์การ และองค์การที่ผู้บริหารไม่เข้าใจ เจตคติ ความรู้สึก ความคิดของลูกน้อง จะเป็นองค์การที่อยู่ในภาวะอันตรายต่อสุขภาพองค์การ (Weinshall & Yael, 1983, p. 301)

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, pp. 438-439 อ้างถึงใน นิตยา อัมเอิบธรรม, 2544, หน้า 16) กล่าวว่า องค์การที่มีสุขภาพดีจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) มีความตระหนักในเอกลักษณ์ของตน (sense of identity) และมีความสามารถในการทดสอบ สภาพความเป็นจริงในสังคม (capacity to test reality) นอกจากนี้ยังยืนยันว่าในสภาพการณ์ ที่มีการรวมตัวกัน มีข้อจำกัดของผลผลิต มีการแข่งขัน พนักงานไม่สนใจในการทำงาน และมี พฤติกรรมผลักดันความต้องการของคนเหนือเป้าหมายขององค์การ เป็นกลุ่มอาการที่แสดงว่า องค์การมีสุขภาพไม่ดี

เวกซ์เลย์ และยุกัล (Wexley & Yukl, 1984, p. 303 อ้างถึงใน มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์, 2538, หน้า 14) เสนอว่า สุขภาพองค์การเป็นเครื่องบ่งชี้ความสามารถในการบริหารงานให้บรรลุ เป้าหมายภายใต้การจัดการและการตัดสินใจที่มีข้อมูล มีการสื่อสารที่ดี มีความขัดแย้งน้อย มี การร่วมแสดงความคิดเห็นสูง มีความแตกต่างระหว่างบุคคลน้อย และองค์การเป็นระบบเปิด สมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือให้องค์การมีความมั่นคงมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ดาฟท์ (Daft, 1986, pp. 104-105 อ้างถึงใน มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์, 2538, หน้า 14) ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ เวกซ์เลย์ และยุกัล (Wexley & Yukl) โดยให้แนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพ ขององค์การว่า สุขภาพองค์การเป็นเกณฑ์หนึ่งที่ใช้บ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ เป็นการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร องค์กรที่มีสุขภาพดี แสดงว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรมีความสามารถ

ควิก และควิก (Quick & Quick, 1984, p. 80 อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 30) เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกัน คือ การที่องค์กรมีสุขภาพดีหรือไม่ดี จะสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้แนวคิดของ มอทท์ (Mott, 1972) มาเป็นตัวจำแนกว่า องค์กรที่มีสุขภาพดี ต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีการยืดหยุ่น และมีความสามารถในการผลิต และถ้าองค์กรสุขภาพไม่ดี จะมีภาวะเสี่ยงต่อประสิทธิผลในระยะยาวและการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งคำจำกัดความนี้ นักการศึกษาที่ศึกษาสุขภาพองค์กรหลายท่านต่างอ้างอิงและเห็นด้วยกับคำเหล่านี้ คือ องค์กรที่ขาดประสิทธิผล เป็นองค์กรที่มีสุขภาพไม่ดี ได้แก่ ฮอย และ เฟลด์แมน (Hoy & Feldman) และ มายส์ (Miles) เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์กรที่ได้อธิบายไว้ว่า สุขภาพองค์กรที่ดี หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้การจัดการและการตัดสินใจ มีการสื่อสารที่ดี มีความขัดแย้งน้อย มีการร่วมแสดงความคิดเห็น มีความแตกต่างระหว่างบุคคลน้อย มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลากรทำงานด้วยความสุข และช่วยเหลือให้องค์กรมีความมั่นคงมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ มีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

เกณฑ์บ่งชี้ความมีสุขภาพดีขององค์กร

สุขภาพองค์กรเป็นเกณฑ์หนึ่งที่ใช้บ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร เป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร องค์กรที่มีสุขภาพดี แสดงว่า การบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่ราบรื่น และเลื่อนไหล สมาชิกในองค์กรมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีกิจกรรมร่วมกัน และองค์กรมีผลผลิตในระดับสูงจากความหมายโดยนัยต่าง ๆ ของการมีสุขภาพดีขององค์กรที่กล่าวมา ได้มีนักวิชาการได้ศึกษาและระบุเกณฑ์บ่งชี้้องค์กรที่มีสุขภาพดีไว้พอสรุปได้ดังนี้

โอเวน (Owens, 1991, p. 222) ได้กล่าวถึงการที่องค์กรจะมีสุขภาพดีนั้น จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเกณฑ์ 10 ประการ ต่อไปนี้ คือ

1. การมุ่งเน้นเป้าหมาย (goal focus) คือ การที่บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายขององค์กรจะต้องมีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
2. มีการติดต่อสื่อสารอย่างพอเพียง (communication adequacy) คือ องค์กรต้องมี

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายนอกและภายในองค์การ ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสมอในการวินิจฉัย และแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ

3. การใช้อำนาจที่เป็นธรรม (optimal power equalization) คือ การที่องค์การมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม และเป็นธรรมในทุกระดับขององค์การ

4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ (resource utilization) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล มีการใช้งานที่เหมาะสมไม่มากน้อยเกินไป มีความตึงเครียดน้อย บุคลากรทำงานหนักแต่ไม่มีความรู้สึกว่าเป็นการทำงานที่เกินตัว มีความพอใจในการวางตัว และบทบาทที่องค์การต้องการ มีความรู้สึกที่องค์การสนับสนุนให้เขามีการเรียนรู้และมีความก้าวหน้า

5. ความกลมเกลียว (cohesiveness) คือ การมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ มีความเคารพซึ่งกันและกัน

6. ขวัญ (morale) เป็นความรู้สึกในจิตใจที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การมีความพึงพอใจ ซึ่งตรงข้ามกับความรู้สึกไม่มีความสุข มีความตึงเครียด และไม่พอใจ

7. การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ (innovativeness) คือ การที่องค์การมีการเจริญพัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลง มีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงตัวเองแทนที่จะหยุดนิ่ง อยู่กับที่

8. เป็นอิสระ (autonomy) คือ การเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อม

9. มีการปรับตัว (adaptation) คือ ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว มีความมั่นคง ทนต่อความเครียดที่เกิดจากความยุ่งยากที่เกิดจากขบวนการปรับตัวได้ดี

10. ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem-solving adequacy) มีความสามารถในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาได้โดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด

จากเกณฑ์ทั้ง 10 ประการดังกล่าว จาโฮดา (Jahoda) และอาร์กิริส (Argyris) เพื่อนร่วมงานได้ช่วยกันประเมินโดยใช้เกณฑ์และให้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา กล่าวคือ ลักษณะของสุขภาพองค์การตามที่มาซส์ (Miles) ได้เสนอไว้เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะหรือความต้องการของระบบ 3 ด้าน คือ ด้านภารกิจ (task) ด้านการบำรุงรักษา (maintenance) และด้านความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (growth and changefulness) มาซส์ (Miles, 1973, pp. 437-441)

1. ความต้องการด้านภารกิจ (task needs) ได้แก่

1.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ และก้าวไปสู่ความสำเร็จ (goal focus)

- 1.2 มีการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสม มีวิธีการที่ดี และรับรู้ได้อย่างฉับพลัน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารภายใน (communication adequacy)
- 1.3 มีการใช้อำนาจในทางที่ดี โดยกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง (optimal power equalization)
2. ความต้องการด้านการบำรุงรักษา (maintenance needs) ได้แก่
 - 2.1 มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมกับปริมาณ และความต้องการ (resource utilization)
 - 2.2 สมาชิกมีความสามัคคีรักใคร่ สนิทสนม และปรองดองกันอย่างดี (cohesiveness)
 - 2.3 สมาชิกมีขวัญและความพึงพอใจในงานดี (morale)
3. ความต้องการด้านความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (growth and changefulness needs) ได้แก่
 - 3.1 มีนวัตกรรมและวิธีการใหม่ที่จะนำไปสู่การจัดตั้งเป้าหมายใหม่ (innovativeness)
 - 3.2 มีอิสระในการดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่กดดัน (autonomy)
 - 3.3 มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้พัฒนาได้
 - 3.4 มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ใช้พลังน้อย และมีกลไกที่แข็งแกร่ง (problem - solving adequacy)

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอเกณฑ์บ่งชี้การมีสุขภาพดีขององค์การ โดยให้ความสนใจต่อการบรรลุความต้องการพื้นฐาน ตามกรอบแนวคิดของ พาร์สัน (Pasonian framework) ดังต่อไปนี้
 ฮอย และฟอสส์ (Hoy & Forsyth, 1986, pp. 156-157) เสนอว่าการที่องค์การจะมีสุขภาพดีนั้น องค์การต้องสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐาน 2 ประการนี้ได้เป็นอย่างดี คือ

1. ความต้องการเชิงเครื่องมือ (instrumental needs of adaptation and goal achievement) คือ ความต้องการกลยุทธ์ ยุทธวิธี หรือวิธีการในการปรับตัวและการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

2. ความต้องการเชิงการแสดงออก (expressive needs of social and normative integration) คือ ความต้องการมีชื่อเสียงและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

เป็นที่น่าสังเกตว่า สุขภาพขององค์กรนั้นเป็นความพยายามที่จะศึกษาและอธิบายของค์การในเชิงระบบ ไพทอร์ย์ เจริญพันธุ์ (2529, หน้า 24-25) กล่าวว่า องค์กรในฐานะที่เป็นระบบนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต นอกจากนี้ยังประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับและสิ่งแวดล้อม เมื่อเรานำไปเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กรแล้ว ทุก ๆ ส่วนจะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

สำหรับ ภรณ์ กิรีติบุตร (2529, หน้า 4) ได้สรุปไว้ว่า องค์การ เป็นระบบสังคมที่มีชีวิตซึ่งมีความต้องการตอบสนองเพื่อความอยู่รอด หรือเพื่อทำงานต่อไปได้ นอกจากนี้ พาร์สัน (Parson, 1964 อ้างถึงใน ภรณ์ กิรีติบุตร, 2529, หน้า 4) มองว่าองค์การเป็นระบบ ซึ่งมุ่งบรรลุถึงเป้าหมาย โดยเป้าหมายจะต้องชัดเจน สามารถใช้ประโยชน์ได้ทางใดทางหนึ่ง กล่าวคือ ผลผลิตขององค์การจะเป็นตัวป้อนหรือปัจจัยนำเข้าของระบบอื่นด้วย

นอกจากนี้ ฟอร์ดไคซ์ และเวล (Fordyce & Weil, 1971, pp. 11-14 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ข, หน้า 9-11) ได้กล่าวถึง องค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ และองค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์ ดังนี้

องค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ มีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และรวมพลังกันปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย
2. สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นแก้ไขปัญหา
3. ผู้บังคับบัญชาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ซึ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม
4. สมาชิกมีความผูกพันทางจิตใจ และใช้ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ และใช้ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน
5. สมาชิกทุกคนมีการวางแผนร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกัน
6. มีการยอมรับความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล และรู้จักใช้คนที่มีความรู้ความสามารถทำงาน
7. สมาชิกในองค์การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
8. การบริหารงานยึดหลักความร่วมมือร่วมใจ
9. สมาชิกทุกคนจะผนึกกำลังกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
10. สามารถนำข้อขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ในการบริหาร โดยยึดถือว่า “ความขัดแย้ง” ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์การ
11. สมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้จักการใช้ข้อมูลข่าวสารสะท้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงงาน
12. สมาชิกร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ และตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
13. สมาชิกมีสัมพันธภาพต่อกันด้วยความซื่อสัตย์
14. สมาชิกมีอิสระและเสรีภาพในการปฏิบัติงาน ตามที่ตนได้รับมอบหมาย หรือเป็นหน้าที่โดยตรง
15. การแสดงพฤติกรรมผู้นำ เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

16. สมาชิกมีความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเอง และมีระดับความไว้วางใจระหว่างสมาชิก
ในองค์กรสูง

17. สมาชิกยอมรับในการเสี่ยง โดยถือว่าเป็นเงื่อนไขในการสร้างความเจริญเติบโต
และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

18. มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต

19. รู้จักการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่ค้ำอวยประสิทธิภาพ

20. สมาชิกทุกคนพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายที่
เป็นอุปสรรคในการทำงาน

21. สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

22. องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวเอง ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

23. สมาชิกทุกคนร่วมมือกัน และความรับผิดชอบร่วมกัน ในการแก้ปัญหาขององค์กร
และองค์กรที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์ มีลักษณะตรงข้ามกับองค์กรที่มีสุขภาพสมบูรณ์

มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. สมาชิกขาดการอุทิศตนให้กับวัตถุประสงค์ อาจมีบางกลุ่มเฉพาะผู้บริหารเท่านั้นที่มี
ส่วนร่วมหรือทุ่มเทแรงกายแรงใจให้

2. สมาชิกขาดความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา แต่กลับเอามาวิพากษ์วิจารณ์กับผู้ไม่มี
ส่วนเกี่ยวข้อง

3. ผู้บังคับบัญชาและสมาชิกต่างคนต่างแก้ปัญหา ขาดการทำงานเป็นทีม

4. สมาชิกแตกแยกความสามัคคี ขาดการใช้ข้อมูลข่าวสารในการแก้ปัญหา หรือ

การตัดสินใจ

5. สมาชิกขาดความสนใจในการวางแผน ผู้บริหารเป็นผู้ผูกขาดจึงขาดความร่วมมือ

6. ผู้บริหารไม่ยอมรับความรู้ความสามารถหรือความคิดเห็นของสมาชิก

7. สมาชิกมีความเห็นแตกแยกกัน ต่างคนต่างอยู่

8. สมาชิกรวมทั้งผู้บริหาร แข่งขันชิงดีชิงเด่น ทำให้ขาดความร่วมมือกันอย่างจริงจัง

9. สมาชิกจะเกิดความรู้สึกเอาตัวรอด และถอนตัวจากการแก้ปัญหา

10. สมาชิกไม่ใช้ความขัดแย้ง ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์

11. สมาชิกขาดความร่วมมือ และไม่นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงงาน

12. สมาชิกหลีกเลี่ยงการให้และรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์

13. สมาชิกขาดความอบอุ่น ไม่สนใจใยดีต่อกัน ขาดความซื่อสัตย์

14. ผู้บริหารใช้อำนาจจนทำให้สมาชิกขาดอิสระ และเสรีภาพในการทำงาน

15. การปฏิบัติงานขาดความซื่อสัตย์ ผู้นำเป็นผู้ใช้อำนาจและไม่สนใจใน
การเปลี่ยนแปลง

16. สมาชิกขาดความไว้วางใจต่อกัน

17. สมาชิกไม่กล้าเสี่ยง เกรงจะเกิดความผิดพลาด

18. ความผิดพลาดในการทำงาน หรือ ความผิดครั้งเดียวถูกลงโทษให้ออกจากงาน

19. ปล่อยงานให้ผิดพลาด โดยไม่สนใจในการนำมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา

20. โครงสร้างระเบียบข้อบังคับที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ความสนใจอยู่ใน
ระดับน้อย

21. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

22. ขาดการปรับปรุงองค์การ ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

23. สมาชิกเห็นว่าตนเองไม่มีส่วนที่จะต้องรับผิดชอบ

อย่างไรก็ตามเงื่อนไขต่าง ๆ เป็นเพียงตัวชี้ให้เห็นในจุดสุดท้ายถึงความสมบูรณ์ และ
ความไม่สมบูรณ์ขององค์การ ความไม่สมบูรณ์ขององค์การ หมายถึง ความไม่เกิดผลสำเร็จอย่าง
มั่นคง องค์การจะต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมภายนอกไม่เป็นผลในระยะยาว ดังนั้น จึงส่งผลให้เกิด
สถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นไม่ได้หมายความว่าอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้
ตลอดไป นั่นคือ ความไม่สมบูรณ์ขององค์การสามารถทำให้ค่อย ๆ ลดลงไปได้ และการที่จะ
พิจารณาคัดสินว่าองค์การใดมีสุขภาพดี และองค์การใดมีสุขภาพไม่ดีนั้น ภรณ์ กิริติบุตร (2529,
หน้า 7) ได้อธิบายประสิทธิผลขององค์การคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมากกับสุขภาพองค์การ โดยแสดง
ความเห็นไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การที่จะอยู่รอด
ปรับตัวรักษาสภาพและเจริญเติบโต เช่นเดียวกับ คริส อาร์กิริส (Chris Agyris, 1987 อ้างถึงใน
พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 38) ซึ่งได้ให้ความคิดรวบยอดของประสิทธิผลขององค์การคล้ายคลึง
กับสุขภาพขององค์การ ซึ่งประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะทำให้
เป็นผลสำเร็จที่จำเป็น 3 ประการ คือ 1) ความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) สามารถดำรงอยู่ได้
3) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมได้

มิติวัดสุขภาพองค์การ

มีมิติต่าง ๆ หลายมิติที่เป็นตัวชี้วัด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากมิติ ดังต่อไปนี้

โอเวน (Owens, 1991, p. 222) กำหนดเป็นด้านที่ใช้วัดสุขภาพองค์การทั้งหมด 10 มิติ
คือ 1) การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ 2) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ 3) อิทธิพลผู้บริหาร
4) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ความสมัครสมานสามัคคี 6) มีขวัญกำลังใจดี 7) มีนวัตกรรม
ใหม่ ๆ 8) มีความเป็นอิสระ 9) มีการปรับตัว 10) มีความสามารถในการแก้ปัญหา

ฮอย และเฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1987, p. 32) กล่าวว่า สุขภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดีก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นมีประสิทธิผล องค์การใดมีสุขภาพไม่ดีก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล สุขภาพองค์การสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรใน 7 มิติ คือ

1. ความเข้มแข็งขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในการที่จะควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การจะถูกปกป้องจากแรงกดดันของชุมชนและผู้ปกครอง องค์การไม่มีข้อบกพร่อง เป็นที่ทราบของสังคมผู้บริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพในการเผชิญปัญหาต่างๆจากภายนอก
2. อิทธิพลของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารองค์การ ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารองค์การเป็นที่เชื่อถือของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมทำงานกับผู้บริหารที่เหนือกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งความคิดและการกระทำ
3. การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การที่มีความเป็นมิตร เป็นที่พึง เปิดเผย และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญต่อภาระงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน ผู้บริหารมีทัศนคติ และ ความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมมาตรฐานการทำงาน และมีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน
5. การสนับสนุนทางทรัพยากร หมายถึง การที่องค์การหรือสำนักงานมีวัสดุ อุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
6. ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในผู้บริหารองค์การ มีความมั่นคงในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น มีความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อคนอื่น และรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จในการทำงาน
7. การเน้นวิชาการ หมายถึง การที่สถานศึกษานำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยตั้งเป้าหมายทางการศึกษาไว้สูงแก่นักเรียน สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ มีระเบียบแบบแผนและเคร่งครัด ครูมีความเชื่อในความสามารถของนักเรียน นักเรียนเรียนหนัก มีความนับถือและยอมรับในความเก่งในด้านการเรียนของเพื่อนส่วน พอดเกอ์สกี (Podgurski, 1990, pp. 92-93 อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 39) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนามิติวัดสุขภาพองค์การให้เหมาะสม สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรใน 5 ด้าน คือ

1. บุรณาภาพของสถาบัน (institutional integrity) หมายถึง ความเข้มแข็งของโรงเรียนในการดำเนินนโยบายการบริหาร และการทำงานในโรงเรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนจะถูกป้องกันจากแรงกดดัน

ของชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีข้อบกพร่อง เป็นที่ครหาของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการเผชิญปัญหาย่างยากจากภายนอก

2. ภาวะผู้นำฉันทน์เพื่อนร่วมงาน (collegial leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาซึ่งความสัมพันธ์ฉันทน์เพื่อนต่อข้าราชการครูในโรงเรียน เช่น มีความเอื้อเฟื้อใจกว้าง ขอมรับความคิดเห็นของคนอื่น และให้ความเสมอภาคแก่ครูทุกคน และดึงดูดประสงค์สำหรับการประเมิณงานไว้สูง แต่จะบอกให้ครูทราบในสิ่งที่ผู้บริหารได้คาดหวัง

3. อิทธิพลการจัดสรรทรัพยากร (resource influence) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาหรือจัดการทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน เช่น สามารถจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอกับความต้องการ และครูในโรงเรียนได้รับวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ และเสมอภาค

4. ความผูกพันของครู (teacher affiliation) หมายถึง ความรู้สึกที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ครูมีต่อเพื่อนครูด้วยกัน และความผูกพันที่ดีที่ครูมีต่อโรงเรียนและนักเรียน ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญอย่างหนึ่ง ในการทำหน้าที่ให้เหมาะสม และสามารถทำงานสำเร็จได้ด้วย ความกระตือรือร้น

5. การมุ่งเน้นวิชาการ (academic emphasis) หมายถึง การเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ตั้งเป้าหมายไว้สูง ซึ่งนักเรียนต้องขยันและเอาใจใส่ต่อการเรียน มีความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ตลอดจนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ มายส์ (Miles, 1973, pp. 437-441) ได้เสนอหลักในการตรวจสอบสุขภาพองค์การที่สมบูรณ์และไม่สมบูรณ์ไว้ 10 มิติ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความเพียงพอของการสื่อสาร 3) ความสมดุลของการใช้อำนาจ 4) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ 5) ความสามัคคี 6) ขวัญและกำลังใจ 7) การนำนวัตกรรม มาใช้ 8) ความเป็นอิสระ 9) การปรับคน และ 10) ความเพียงพอในการแก้ปัญหา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดดังกล่าว แต่นำมาปรับปรุงให้ครอบคลุมกับเนื้อหา และเป็นตัวบ่งชี้ถึงสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ใน 10 มิติ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละมิตินี้

ความชัดเจนของเป้าหมาย

เป้าหมายขององค์การ คือ จุดหมายปลายทางที่กำหนดขึ้น เพื่อประโยชน์ในการประสานทรัพยากร และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเข้าสู่จุดรวมเดียวกัน (สมปราชญ์ จอมเทศ, 2516, หน้า 97) สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 113) เขียนไว้ว่า เป้าหมาย คือ จุดหมายปลายทางของการดำเนินงานก่อนการทำงาน จะต้องคิดพิจารณาเป้าหมายเสียก่อนว่าจะทำอะไร ผลสำเร็จถึง

ขึ้นใหม่เมื่อการดำเนินการสิ้นสุดลง และ ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่ต้องการปรารถนาจะให้สำเร็จตามความมุ่งหวังที่ตั้งไว้ และตั้งความปรารถนาได้หลายอย่างหลายประการ

จึงพอสรุปได้ว่า เป้าหมาย หมายถึง ความคาดหวังในจุดสุดท้ายของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อการดำเนินการสิ้นสุดลง ผลการทำงานสามารถประเมินได้ว่าสำเร็จหรือไม่เพียงใด นอกจากนั้นระหว่างการทำงานยังสามารถช่วยในการตรวจสอบทิศทาง การดำเนินงาน เพื่อกำกับให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ เป้าหมาย จึงมีความสำคัญสำหรับองค์การและการบริหารเป็นอย่างยิ่ง กิติมา ปรีดีคิลก (2529, หน้า 19-67) ได้กล่าวเปรียบเทียบความสำคัญของเป้าหมายไว้ว่า การบริหารงานโดยไม่มีเป้าหมายเปรียบเหมือนเรือที่ไม่มีหางเสือ ทำให้ไม่ประหยัดทั้งเงินและเวลา เป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของภารกิจที่ได้รับมอบหมายการทำงานของบุคลากรนั้น เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะงานขององค์การจะสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ทำงานรู้ว่าเขาควรทำอะไร และต้องการประสบความสำเร็จอย่างไร การทำงานจึงต้องมีเป้าหมาย และยังได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล หรือทำให้บุคคลพึงพอใจด้วยซึ่งมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงาน และการอยู่รอดขององค์การ สมปราชญ์ จอมเทศ (2516, หน้า 97) กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์การย่อมมีความสำคัญต่อไปนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมขององค์การโดยระบุว่าจะต้องทำอะไร
2. เป็นการอำนวยความสะดวกตามระเบียบแบบแผนหรือกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ
3. เป็นมาตรฐานที่สมาชิกในองค์การ และคนนอกองค์การสามารถใช้วัดความสำเร็จในการดำเนินการขององค์การนั้น

เมื่อเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหาร การกำหนดเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เป้าหมายที่ดีนั้น กิติมา ปรีดีคิลก (2529, หน้า 153) ระบุไว้ว่าจะต้องเป็นข้อความที่ชี้ชัดให้เห็นถึงผลงานที่ต้องการให้เกิดผลสำเร็จสามารถวัดได้ ซึ่ง วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีรักษา (2527, หน้า 67) ได้ยืนยันถึงความเป็นจริงว่า การบริหารที่ดีนั้นต้องมีเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน ถึงแม้ว่าเป้าหมายอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมก็ตาม ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 25-45) ให้ความเห็นว่า เป้าหมายที่ดี ต้องมีลักษณะจำเพาะเจาะจง วัดได้ และเป็นเป้าหมายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่มีผลลัพธ์ เป้าหมายจะตอบคำถามที่ว่า เราตั้งใจจะทำอะไรให้สำเร็จ ผู้บริหารที่หวังผลสำเร็จจึงควรกำหนดเป้าหมาย ในการทำงานให้

ชัดเจนถูกต้องเหมาะสม ตามทักษะของ ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2537, หน้า 9-13) มีความเห็นว่าการทำงานต้องมีเป้าหมายชัดเจน และสำคัญที่สุดหากให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติได้รับรู้ โดยการบอกเล่า หรือเผยแพร่ให้ทุกคนรู้และเข้าใจด้วย แล้วก็จะทำให้การบริหารงานเกิดความสำเร็จด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับทักษะของ ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2525, หน้า 90-91) ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายจะต้องชัดเจน และพิมพ์เป็นเล่มแจกจ่ายไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกคน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจยึดถือเป้าหมายเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเสียก่อน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนก็เท่ากับเสมือนการมีตำแหน่งที่ตั้งของดวงดาวไว้เป็นจุดนำทางของการเดินเรือหรือการบิน (ธงชัย สันติวงษ์, 2519, หน้า 362-363)

การกำหนดเป้าหมายที่ดีต้องชัดเจนนั้น นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ควรได้ร่วมกระทำระหว่างผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน และเกิดการยอมรับในเป้าหมายที่กำหนด เพราะเป้าหมายที่ดีนั้นควรได้มาจากการปรึกษาหารือ จึงทำให้การบริหารดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน และยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด จะทำให้เจตคติของพวกเขาค่อนข้างดีขึ้น เพราะมีความเข้าใจถึงสิ่งที่พวกเขาคาดหวังไว้ดีขึ้น (ลีลา สีนานุเคราะห์, 2530, หน้า 50-51) นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 154) สนับสนุนความคิดนี้ว่า เป้าหมายที่ดีนั้น จะต้องตั้งขึ้นโดยได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จได้ เพราะถ้าเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นไปขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ย่อมทำให้เกิดการต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตาม หนทางในการแก้ไขจึงควรจะให้เขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการกำหนด การมอบหมายความรับผิดชอบจึงมอบเป็นเป้าหมาย โดยถือว่าเป้าหมายนั้นมีความสมบูรณ์ในตัวเอง เพราะได้มีการพิจารณาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติ และจะเป็นที่ยอมรับยิ่งขึ้น เพราะได้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาที่มาเจรจาต่อรองกำหนดขึ้น โดยมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ หมดแล้ว นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล เมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้ว และการที่ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติงานย่อมช่วยให้เป้าหมายขององค์การดีที่สุด ผลสำเร็จขององค์การจึงได้รับการจัดเตรียมเป็นอย่างดีไว้ล่วงหน้า (ธงชัย สันติวงษ์, 2519, หน้า 511) สำหรับ ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 134-136) มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่า การให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้น จะช่วยให้ได้รับการยอมรับมากขึ้นเพราะเขาจะรู้ว่าทำอะไรเท่าไรประเมินผลอย่างไร และได้เสนอแนะวิธีการเข้ามามีส่วนร่วม ว่าความสามารถที่จะดึงความร่วมมือจากลูกน้องได้ จำเป็นที่จะต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บรรยากาศของงานเต็มไปด้วยความพอใจ และมีผลให้เกิดการยอมรับนับถือระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม นอกจากนั้นจะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดจินตนาการสร้างสรรค์กำจัดความเกรงกลัว

และมีความรับผิดชอบมากขึ้น เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 36-37) ได้แสดงทัศนะไว้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงสุดนั้นดูได้จากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. แสดงความเอาใจใส่ต่อเป้าหมายของกลุ่ม
2. หาเป้าหมายที่ผู้ร่วมงานสามารถดำเนินการได้ และพร้อมที่จะร่วมใจกันทำงานให้ได้เป้าหมายนั้น
3. ช่วยผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายไม่ใช่กำหนดเป้าหมายเสียเอง
4. สร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ

เพ็ญศรี วาทยานนท์ (2530, หน้า 135) กล่าวว่าไว้นอกจากเป้าหมายจะแจ่มชัด และการมีส่วนร่วมในการกำหนดของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว เป้าหมายจะต้องมีความเหมาะสม ไม่มากจนเกินไป ไม่ยากจนเกินไป การกำหนดเป้าหมายที่ไม่เหมาะสมกับสภาพทรัพยากรและปัญหาจะก่อความยุ่งยากให้ผู้ปฏิบัติ อาจเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจ และ ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 154) ก็กล่าวในทำนองเดียวกันนี้ว่า เป้าหมายที่จัดทำขึ้นจะต้องไม่สูงหรือยากเกินไป และก็ไม่ง่ายจนเกินไป หากแต่จะต้องสมเหตุสมผลมากที่สุด ความหมายในที่นี้ก็คือเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไปหรือหนทางที่ทำให้สำเร็จได้ยาก ย่อมเป็นการจำกัดตั้งแต่เริ่มแรก สมาชิกขององค์การอาจมองไม่เห็นทางที่จะทำได้ก็จะท้อถอยตั้งแต่ต้น ครบถ้วนข้าม เป้าหมายที่ง่ายเกินไปและสามารถทำให้เป็นผลสำเร็จได้โดยใช้ความพยายามแต่เพียงเล็กน้อยหรือใช้เวลาอันสั้นเท่านั้นก็ย่อมไม่เป็นการท้าทายความพยายามของสมาชิก ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าเป้าหมายที่ดีนั้นควรจะสมเหตุสมผล ในลักษณะที่จะต้องสูงตามสมควร และเหมาะสมสำหรับท้าทายความพยายามของสมาชิกได้อย่างดี นอกจากนี้เป้าหมายที่สมเหตุสมผลดังกล่าว ถ้าหากจัดทำได้ถูกต้องก็จะเป็นการจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทกำลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ส่วน สมปราชญ์ จอมเทศ (2516, หน้า 98-99) ยังได้พูดถึงเป้าหมายในองค์การว่าหลักการบริหารที่ดีนั้น เกิดขึ้นได้จากการที่สมาชิกทุกคนขององค์การร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในส่วนที่ตนมีความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ องค์การย่อมมีเป้าหมายทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนตัว และเป้าหมายส่วนรวม การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใด จะขึ้นอยู่กับการหาหนทางทำให้เป้าหมายของบุคคลให้เข้ามาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ หรือให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด ในทำนองเดียวกันองค์การก็อาจยอมคล้อยตามเป้าหมายของสมาชิกได้บ้าง อย่างไรก็ตามก็เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของบุคคลหลายจำพวก การสร้างเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสมาชิก ย่อมทำได้ยากกว่าที่จะหาหนทางให้เป้าหมายของสมาชิกละเลาะคล้อยตาม

เป้าหมายขององค์กร แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าทำไม่ได้เลยทีเดียว เพราะว่าสมาชิกทั้งหมดจะมีส่วนที่ไม่แตกต่างกันอยู่บ้าง ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีขยายส่วนที่ไม่แตกต่างกันให้มากขึ้น โดยวิธีนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับเป้าหมายของสมาชิกเข้ามาใกล้เคียงกับเป้าหมายขององค์กร

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 72) สรุปไว้ว่าลักษณะเป้าหมายที่ดีควรมีดังนี้

1. สัมพันธ์กับความต้องการขององค์กรและบุคลากรในองค์กร
2. มีความชัดเจน
3. มีเหตุผลเป็นไปได้ ไม่ควรกำหนดในลักษณะเป็นอุดมการณ์
4. ไม่มากหรือยากจนเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติเหนื่อยยากและท้อแท้
5. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี

จึงพอสรุปได้ว่า ในความชัดเจนของเป้าหมายขององค์กรนั้น มีผลโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน งานจะสำเร็จได้มากน้อยแค่ไหนส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ในองค์กรที่สุขภาพสมบูรณ์นั้น เป้าหมายขององค์กรจะต้องชัดเจนมีเหตุผลเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ดังนั้น ในองค์กรประกอบนี้จึงนำความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปสร้างเป็นข้อคำถามในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ความชัดเจนของเป้าหมายที่ยึดถือปฏิบัติ
2. การกำหนดเป้าหมายเหมาะสมกับสภาพทรัพยากร
3. การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินการ หากองค์กรใด ได้กำหนดเป้าหมายและสามารถปฏิบัติตามบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็หมายถึงว่าองค์กรนั้นมีสุขภาพองค์กรที่ดี และผู้วิจัยเห็นว่ามิตดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรเป็นอย่างดี

ความเพียงพอของการสื่อสาร

การสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน ฝ่ายงาน และบุคคลทุกระดับในองค์กรมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร และสังคม ซึ่งสามารถแปรปรวนได้ตามสถานการณ์ (กริช สืบสนธิ์, ม.ป.ป., หน้า 9) และ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 404) ได้ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับผู้บริหารโรงเรียน นั้น มีตัวชีวิตอยู่หลายตัวสิ่งแรกก็จะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป คือ ผู้ส่งและผู้รับ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้สื่อสารกับตัวเองตามลำพัง แต่ต้องสื่อสารกับประชาชน นักเรียนและครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารจะต้องมีความหมาย การสื่อสารจะไม่เกิดขึ้นจนกว่า

ผู้รับจะตีความหมายของข่าวสารข้อมูลที่ส่งผ่านอย่างถูกต้องแน่นอน สำหรับทางการบริหารนั้น มุ่งให้อาจารย์ มีความเข้าใจในสิ่งที่ตนเกี่ยวข้องและปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ส่วน นิวแมน และซัมเมอร์ (Newman & Summer, 1961, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2519, หน้า 415) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็น หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทั่วไป และมีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้น เมื่อขนาดขององค์การโตขึ้น การสื่อสารเป็นสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจกันระหว่างมนุษย์และมีส่วนกระตุ้นความเข้าใจด้วย ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายย่อมมีความต้องการที่จะได้รับความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งที่เขาไม่เข้าใจอยู่ด้วย การบริหารบุคคลจึงมีความจำเป็น และต้องมั่นใจว่ากำลังติดต่อสื่อสารกับฝ่ายใดในองค์การของตนเป็นสิ่งสำคัญ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527, หน้า 696) นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 415) ยังได้กล่าวสนับสนุนไว้ว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของความเป็นผู้นำในการบริหาร คือ การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการตั้งการและบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่ามีอยู่พร้อมเพียงขนาดไหน และชัดเจนเพียงใด เหตุผลที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญดังกล่าวก็เพราะผู้บริหารจะกระทำการหรือเป็นผู้นำได้ก็โดยมีระบบของการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องช่วย และถ้าหากพิจารณาโดยละเอียดแล้ว จะเห็นว่า ในทางปฏิบัติปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางมนุษยสัมพันธ์ส่วนมากเกิดจากความบกพร่องของกระบวนการสื่อสาร

จึงอาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารก่อนลงมือปฏิบัติงานขององค์การในทุก ๆ งาน จึงเป็นศูนย์รวมโยงใยไปทุกจุดทั่วทั้งองค์การ ในสถาบันการศึกษาระบบการสื่อสาร มีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าภายในสถานศึกษาขาดการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารหรือมีการสื่อสารที่ล้มเหลว จะมีผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างข่าวการสื่อสารขึ้นเอง บางครั้งอาจเป็นการสื่อสารที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การด้วย และย่อมหมายถึงงานไม่บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสารจึงเป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดสุขภาพองค์การได้ และน่าจะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ

ความสมดุลของการใช้อำนาจ

องค์การ คือ กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่รวมกันเข้า และมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ เพื่อความสำเร็จเป้าหมายขององค์การ ความสัมพันธ์ดังกล่าว อยู่ในรูปของอำนาจหน้าที่และ

ความรับผิดชอบระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่มาจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่สูงขึ้นไป ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกคนควรเข้าใจว่าอำนาจหน้าที่คืออะไร และใช้อำนาจหน้าที่ของพวกเขาอย่างไรบ้าง เพราะว่าแนวทางของการใช้อำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาแต่ละคน อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจหรือการไม่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาได้ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความของอำนาจหน้าที่ไว้หลายท่านดังนี้

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 295) ได้ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ไว้ว่า เป็นอำนาจที่ถูกต้องชอบธรรมตามกฎหมายซึ่งมาจากตำแหน่งที่ผู้นำดำรงอยู่ และบทบาทที่เป็นทางการของบุคคลนั้น

อุทัย หิรัญโค (2520, หน้า 163) ได้ให้ความหมาย อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิที่จะสั่งการใด ๆ ได้ตามกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 222) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่ผู้บริหารมีอยู่สำหรับการตัดสินใจและกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิหน้าที่อันชอบธรรมตามกฎหมาย หรือ ข้อบังคับที่ผู้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้ตามตำแหน่งหน้าที่และสามารถทำแทนกันได้

หลักการใช้อำนาจหน้าที่ ที่ผู้บริหารควรจะต้องยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 256-258) ได้กล่าวไว้ ดังนี้คือ

1. ใช้อำนาจในกรอบของกฎหมาย
2. ให้เกิดความสมดุลระหว่างอำนาจและสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรใช้วิธีแนะนำ ชักจูงให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามมากกว่าการบังคับด้วย

อำนาจ

4. ควรให้สัมพันธภาพส่วนตัวมากกว่ารับคำสั่งอย่างเดียว
- ซึ่งปกติผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับอำนาจของผู้บริหารก็ต่อเมื่อ

1. เขาสามารถเข้าใจในคำสั่งและเชื่อว่าการใช้อำนาจต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การใช้อำนาจดังกล่าว ไม่เป็นการขัดกับผลประโยชน์ส่วนตัวได้เสียของคน
3. คำสั่งจะต้องเป็นเรื่องที่เขาสามารถปฏิบัติได้ด้วย

สรุปได้ว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และตัวผู้ปฏิบัติด้วย ซึ่งปัจจุบันการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การประถมศึกษาแห่งชาติ มีความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเป็นไปตามสภาพสังคมและเศรษฐกิจ การที่ผู้บริหารจะใช้อำนาจหน้าที่อยู่เพียงผู้เดียว ก็อาจทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจออกไปให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคนอื่น ๆ ได้รับผิดชอบ ซึ่งมี นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจ ไว้ดังนี้คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 150) ได้สรุปไว้ว่า การกระจายอำนาจ เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะซึ่งนำมาแห่งความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจโดยหลักแล้วเมื่อมีการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ ควรมอบอำนาจควบคู่ไปด้วยเสมอ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529, หน้า 63) มีความเห็นว่า การกระจายอำนาจ เป็นการควบคุมงาน ให้มีการรับผิดชอบทั่วถึงทั้งองค์การ ในทุกระดับชั้นสายงานการบังคับบัญชาจะทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมิตร และไว้วางใจกันพร้อมที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้สูงกว่า

ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 275) กล่าวว่า หากมีการกระจายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม โดยส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มและให้ความรับผิดชอบมากขึ้น จะช่วยให้แบ่งเบาการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกิดความคล่องตัวและร่วมมือกันมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องรวมอำนาจไว้ตามที่จำเป็น ได้แก่ อำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ หรือเกี่ยวข้องกับการเงิน เป็นต้น

อาจสรุปได้ว่า องค์การมีสุขภาพที่ดี จะต้องมีการใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ดี และมีการกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรม องค์การใดที่มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม มีการแบ่งความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง องค์การนั้นก็จะดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์

ความหมายและความสำคัญ ทรัพยากรในการบริหารองค์การ หมายถึง องค์ประกอบด้านการจัดการ บุคลากร เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ที่ผู้บริหารองค์การได้ใช้ประโยชน์ เพื่อให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารองค์การในการดำเนินการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจทำได้โดย “การลด” “การเพิ่ม” หรือ “การทำให้เท่าเดิม” เพื่อให้การจัดการกับทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดในเวลาอันรวดเร็ว กล่าวคือ

1. มีการ “ลด” ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และปรับปรุงระบบการจัดการให้ดีขึ้น เพื่อให้ผลการจัดปฏิบัติงานในองค์การอยู่ในระดับเดิมหรือดีขึ้น

2. มีการใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน และวัสดุอุปกรณ์ “เท่าเดิม” และปรับปรุงระบบการจัดการให้ดีขึ้น เป็นการ “เพิ่มคุณภาพ” หรือผลที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรในองค์การให้มากขึ้น นั่นคือ การลงทุนเท่าเดิมแต่ได้ผลดีขึ้น

3. มีการ “เพิ่ม” ทรัพยากรบุคคล เงิน เท่าที่จำเป็น และจัดระบบการจัดการให้ดีขึ้น ทำให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานสูงสุด

การที่ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถ และสถานการณ์แวดล้อม แต่สิ่งที่เขาไม่ได้ คือ การดำเนินการเพื่อให้สมาชิกในองค์การมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ผู้บริหารที่สามารถดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และสมาชิกในองค์การมีสุขภาพดี และมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ แสดงว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญ ซึ่งจะทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการในองค์การ เพราะความสามารถของผู้บริหารองค์การจะอยู่ที่การใช้บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาที่มีอยู่ให้ได้ผลมากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น การสนับสนุนทรัพยากร เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารองค์การ เพราะเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ด้านการจัดการบุคลากร เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การ ดังนั้น การได้ดำเนินงานตามขอบข่ายงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ-การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ ตลอดจนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จะช่วยให้ผู้บริหารองค์การรู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

ในหน่วยงานที่มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ มายส์ (Miles) ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจหลักของการใช้ทรัพยากร คือ การได้สนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้สมาชิกในองค์การแต่ละคนมีความรู้สึกรู้ว่าตนเองไม่รับภาระงานหนักเกินไป การใช้วัสดุอุปกรณ์ทุกชนิดที่มีอยู่จะต้องคุ้มค่าและมีให้สมาชิกในองค์การใช้อย่างเพียงพอ การใช้ทรัพยากรในหน่วยงานที่มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ การทำงานของบุคลากรจะเป็นไปตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน อีกทั้งปริมาณงานจะต้องมีความหนักเบาพอ ๆ กัน จึงจะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มายส์ บี แมทธิว (Miles B. Matthew) (Miles, 1973, pp. 435-437)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ระบุให้ “การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ” เป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ในระดับการจัดการเป็นเครื่องมือหรือการแสดงออกด้านการบูรณาการตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคม โดยให้คำจำกัดความว่า หมายถึง ระดับสภาวะการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มุ่งเน้นสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารด้านบุคลากร การเงิน

วัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ เพื่อช่วยเหลือให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพียงพอ

ความสามัคคี

สุขภาพองค์การของหน่วยงาน ในส่วนที่เป็นกระบวนการบำรุงรักษาภายในให้บุคลากรสามารถอยู่ในองค์กรได้ ขนาดของความสามัคคีมีผลต่อความรู้สึกของบุคลากรเหล่านั้นด้วย ความสามัคคี หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดแรงจูงใจ ที่จะอยู่ด้วยกันต่อไปและมีความเอื้ออารีต่อกัน ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 104) ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มคนที่มีค่านิยม เจตคติ และมาตรฐานของพฤติกรรมเหมือนกันมากเท่าไร ความสามัคคีจะมีมากขึ้นเท่านั้น ความสามัคคีของกลุ่มทำให้เกิดผลดีต่อองค์การมากถ้ากิจกรรมของกลุ่มเป็นไปในทางสร้างสรรค์

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลุ่มที่มีความสามัคคีสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกผูกพันกับกลุ่มมาก จะแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ออกมาให้เห็น ได้แก่การเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ การทำงานอย่างเสียสละ ขกย่องหมู่คณะ และชื่นชมซึ่งกันและกัน พยาขามที่จะแสดงว่าคนเป็นสมาชิกของหมู่คณะนั้น ส่วน สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2530, หน้า 65) กล่าวว่า ทราบใดที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้สึกว่า กลุ่มยังเป็นสิ่งดึงดูดใจให้เข้าเป็นสมาชิกอยู่ ความสามัคคีของกลุ่มจะดี และในทางตรงกันข้ามหากกลุ่มไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกได้ สมาชิกจะไม่คำนึงถึงมิตรภาพความนับถือจะค่อยๆ หดไป พฤติกรรมของความสามัคคีตามทัศนะของ ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 105) มีความเห็นว่า ความสามัคคีมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับพฤติกรรมของกลุ่ม กลุ่มที่มีความสามัคคีกันมากสมาชิกของกลุ่มมีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมที่คล้ายกันมาก ความสามัคคีจึงเป็นปัจจัยเสริมซึ่งกันและกัน ถ้าสมาชิกต้องการจะเปลี่ยนแปลงมาตรฐานของพฤติกรรมให้ดีขึ้น สมาชิกคนอื่น ๆ จะพิจารณาว่าหากเปลี่ยนไปในทางที่เป็นประโยชน์เขาก็ยินดีปฏิบัติและเป็นการปฏิบัติที่ค่อนข้างถาวร ให้พลังสูงในการทำงาน ส่วน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 51) กล่าวว่า หากกลุ่มมีความสามัคคีอย่างเหนียวแน่น ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน จากความร่วมมือจะสร้างความรู้สึกลงใจในการทำงาน และ แรงกดดันของกลุ่มสามารถทำให้สมาชิกปฏิบัติตามที่กลุ่มต้องการได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีต่อฝ่ายบริหาร ดังที่ ลิเคอร์ท (Likert, 1961 อ้างถึงใน เสถียร เหลืองอร่าม, 2517, หน้า 138) กล่าวไว้ว่าฝ่ายบริหารจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ก็ต่อเมื่อ แต่ละบุคคลในองค์กรได้เป็นสมาชิกของกลุ่มที่มีความใกล้ชิดกัน และต้องการผลงานที่ดีเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติของกลุ่ม ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 97) เชื่อว่า กลุ่มที่มีความสามัคคีนั่น จะแสดงออกถึงความร่วมมือใน

กิจกรรมขององค์การสูง ประารถนาที่จะอยู่และทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตนเองศรัทธา ทั้งยังเต็มใจและพยายามทำให้อยู่ในระดับที่เหนือกลุ่มอื่นๆ อยู่เสมอ

จากข้อความดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความสามัคคี สามารถดึงศักยภาพในการทำงานของคนออกมาใช้ได้มากและเต็มที่ตามที่บุคคลมีอยู่ บุคคลในกลุ่มรู้สึกพอใจและเป็นสุขที่ได้ใช้ด้วย จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ

ขวัญและกำลังใจ

ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่เกี่ยวกับการทำงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 241)

ฟลิปโป (Flippo, 1971, p. 141) กล่าวว่า กำลังขวัญ หมายถึงสภาพจิตใจ หรือทำให้ความรู้สึกของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานซึ่งกันและกัน

เสนาะ ดิยาว (2516, หน้า 200) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจ และแสดงออกทางอารมณ์ของคนอันจะก่อให้เกิดกำลังใจ ที่จะให้ความร่วมมือและมีผลต่อการปฏิบัติงาน

เอ็ค สาระภูมิ (2529, หน้า 44) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ ความพึงพอใจ ความตั้งใจของบุคคลหรือกลุ่ม ในการที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 129) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึกเจตคติของคนในหน่วยงาน ที่มีต่องานบุคคลเพื่อนร่วมงาน และองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่

สำหรับคำว่า “ขวัญในการปฏิบัติงาน” นั้นได้มีนักวิชาการศึกษา นักจิตวิทยา ได้ให้ทัศนะไว้มากมาย สรุปสาระพอสังเขป ได้ดังนี้

อารีย์ เพชรผุด (2529, หน้า 48-53) สรุปว่า ในการที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีนั้น ข้อมทำให้เกิดผลงานอยู่ในระดับสูง ถึงแม้ว่าขวัญของผู้ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวจะไม่ใช่เครื่องชี้ถึงความสำเร็จขององค์การ แต่ก็มีส่วนอยู่มากในความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน จะต้องสร้างขวัญของหน่วยงานให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

ในทำนองเดียวกัน พนัส หันนาคินทร์ (2530, หน้า 231-237) ก็ได้เสนอแนวความคิดสนับสนุนว่า วิธีการที่จะสร้างขวัญหรือนำใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางสร้าง

ความพึงพอใจ และความศรัทธาให้เกิดขึ้นต่ออาชีพของตน เช่น การสร้างให้เกิดความสำนึกใน ศักดิ์ศรี และความภูมิใจในอาชีพ มีความสำนึกว่างานที่กระทำนั้นเป็นงานที่มีคุณค่าแก่ตัวเองและ สังคมส่วนรวม

เมื่อสรุปความคิดดังกล่าว จะเห็นได้ชัดเจนถึงประเด็นต่าง ๆ ได้ว่า ขวัญหรือกำลังใจนั้น มีองค์ประกอบประเด็นแรก คือ องค์ประกอบทางจิตใจและอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน อันจะส่งผล ให้เกิดความจงรักภักดี และความพยายามทำงานอย่างเต็มกำลังให้บรรลุถึงจุดหมายของงาน ประเด็นที่สอง คือ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญหรือกำลังใจนั้น ขึ้นอยู่กับความมีศรัทธาใน ลักษณะของงานที่กระทำ และประเด็นที่สาม คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจ และขวัญที่มีต่องาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญหรือกำลังใจนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำหรือบทบาทที่ได้รับมอบหมาย น่าจะมีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัย อันเกิดจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะผู้บริหารนั้นอาจจะเปลี่ยนได้ตามกำหนด เวลาที่ทาง ราชการกำหนดไว้ หรือการเปลี่ยนตำแหน่งด้วยการโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น แต่ จุดประสงค์ขององค์การและงานที่ต้องปฏิบัตินั้นเกือบจะเป็นสิ่งตายตัว

ดังนั้น “ขวัญ” กับ “การปฏิบัติงาน” จึงเป็นของคู่กัน และมีความสำคัญต่อการบริหาร องค์การเป็นอย่างมาก เพราะขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน การที่บุคคลในองค์การ มีขวัญดีจะทำให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ เต็มใจปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบ แบบแผนขององค์การ ซึ่งสามารถเกื้อหนุนให้เกิดผลดีในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคลากร ให้อยู่ในกรอบของระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดี นอกจากนี้ยังช่วยสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะให้ บังเกิดขึ้น เป็นผลให้องค์การแข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้ (วิจิตร ธีระกุล และวรุต บางกูร, 2519, หน้า 62 ; ศุภสดี สัตยมานะ, 2521, หน้า 100)

จากผลการวิจัยของ อุคม เริงไกรยัง (2532, หน้า 185-188) ได้สร้างเครื่องมือและ การประเมินเครื่องมือ สำหรับประเมินขวัญของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดชุมพร ได้องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้สึกเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชา 2) ความรู้สึกเกี่ยวกับความพอใจในงาน 3) ความรู้สึกในความสำเร็จ 4) ความรู้สึก เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน 5) ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคง และ 6) ความรู้สึกในการมีส่วนร่วม นอกจากนี้จากผลงานวิจัยของ จักรินทร์ พรหมภักดี (2534) ได้พัฒนามาตรฐานวัดขวัญของ ครูประถมศึกษา โดยทำการวิเคราะห์ตัวประกอบ ผลการวิเคราะห์ได้ตัวประกอบเกี่ยวกับขวัญของ ครูประถมศึกษา จำนวน 13 ตัวประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นและการยอมรับในตัวผู้บริหาร 2) สัมพันธภาพของบุคลากรในโรงเรียน 3) ปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวและเพื่อนบ้าน 4) สภาพการปฏิบัติงาน

5) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน 6) ความเชื่อถือศรัทธาในอาชีพครู 7) ความพึงพอใจของ
 รายได้ 8) การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและนักเรียน 9) ความสอดคล้องระหว่างความรู้
 ความสามารถกับงานที่ปฏิบัติ 10) ความมั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้า 11) ความพึงพอใจใน
 การปฏิบัติงาน 12) ปัญหาสุขภาพ 13) ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดทำให้ทราบว่า ขบวนการในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย
 ทั้งทางด้านส่วนตัวและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ มายส์ (Miles, 1973,
 p. 442) ได้สรุปว่า องค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ (healthy organization) ขบวนการจะแสดงออกในรูป
 ของการที่สมาชิกมีความเป็นอยู่ดีมีความสุขในการทำงาน พอใจที่จะอยู่และทำงานในองค์การได้
 ตลอดไป ดังนั้น ขบวนการในการปฏิบัติงาน จึงเป็นมิติหนึ่งที่สามารถใช้วัดสุขภาพขององค์การได้ในระดับ
 เทคนิค ซึ่งเป็นระดับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ผู้วิจัยคิดว่า ขบวนการและ
 กำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นมิติหนึ่งที่สามารถใช้วัดสุขภาพขององค์การได้

การนำนวัตกรรมมาใช้

นวัตกรรมหรือนวัตกรรม หมายถึง ความคิดและการกระทำใหม่ ๆ ซึ่งมี 5 ลักษณะดังนี้
 คือ (บุญเกื้อ ควรวาเวช, 2522, หน้า 2)

1. เป็นสิ่งที่เคยใช้มาแล้วในที่อื่น ๆ แต่เพิ่มมาในองค์การนี้
2. เป็นความคิดหรือการปฏิบัติเพื่อดัดแปลงความคิดเห็น
3. เป็นสิ่งที่เลิกใช้ไปแล้ว แต่พอนานเข้านำมาใช้อีก
4. มีสิ่งใหม่เข้ามาพอดีกับความหาวิธีการแก้ปัญหา
5. เป็นความคิดใหม่จริง ๆ ไม่มีใครคิดหรือทำมาก่อนเลย

แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมนั้นมีข้อบังคับไว้ว่า ต้องแปลกใหม่กว่าที่เป็นมาก่อน
 ความคิดใหม่ ๆ การกระทำใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่นำมาใช้เป็นนวัตกรรมทั้งสิ้น โดยไม่คำนึงถึง
 ความยากง่ายน่าสนใจว่านวัตกรรมกับเทคโนโลยีมีความแตกต่างกัน ทั้ง ๆ ที่คนโดยทั่วไปเข้าใจว่า
 เหมือนกัน สมหญิง เจริญจิตรกรรม (2525, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่า คือ
 การนำเอาขบวนการ วิธีการ และแนวความคิดใหม่ ๆ มาใช้ หรือ ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ
 งานและสังคม และที่เห็นได้ค่อนข้างชัดเจน

จึงสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด วิธีการ และวัสดุอุปกรณ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้
 ในองค์การ การนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การ จึงมีความสำคัญและจำเป็นเพื่อให้องค์การมี
 การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ แต่อย่างไรก็ตามการนำนวัตกรรมมาใช้ไม่ใช่จะ
 ราบรื่นเสมอไป กริช สืบสนธิ์ (ม.ป.ป., หน้า 84-85) กล่าวว่า การใช้ สิ่งใหม่ ๆ จะมีสิ่งหนึ่งเกิด
 ขึ้นในหมู่บุคลากร คือ ความไม่มั่นใจ หวาดระแวง และเกิดความกลัวในสิ่งใหม่ ๆ ที่นำมาใช้นั้น

ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนและส่งเสริมการใช้ โดยการทำความเข้าใจชี้แจงเพื่อให้เขามองเห็นทางและมั่นใจพอที่จะใช้ มีการพบปะพูดคุยกันอยู่เสมอ การอภิปราย และการชี้แจงต้องเปิดเผยตรงไปตรงมา วุฒิชัย จานง (2523, หน้า 88) แนะนำว่าสิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ขึ้นอยู่กับบุคลากร ต้องมีความคิดริเริ่ม การสร้างความคิดริเริ่มผู้บริหารควรเป็นผู้เริ่มต้นที่ปัญหา ชี้แจงปัญหาให้กลุ่มทราบ ให้กลุ่มได้มีส่วนร่วม

สำหรับ เสถียร เหลืองอร่าม (2517, หน้า 108) ตั้งข้อสังเกตว่า การนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น ไม่ใช่กระทำได้ง่าย ๆ เพราะต้องได้รับการยอมรับจากพนักงานองค์การทุกคน วิธีที่จะทำให้พนักงานองค์การยอมรับการกระทำดังนี้

1. อธิบายให้ทุกคนเข้าใจว่าจะใช้อะไร เพื่ออะไร
2. ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกลอยลางจะเปลี่ยนแปลง
3. เปิดโอกาสให้พนักงานองค์การ ได้แสดงบทบาทใหม่ ๆ และสังเกต

การเปลี่ยนแปลงของตนเอง

เมื่อมีการยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ และใช้ได้ผล ทุกคนจะเห็นดีเห็นงามไปด้วย ทำให้พนักงานองค์การส่วนใหญ่ พยายามคิดที่จะปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ และคิดที่จะปรับปรุงองค์การให้เจริญเติบโตขึ้นอยู่เป็นประจำ ซึ่งพฤติกรรมนี้อาจสังเกตได้จากการเสนอปัญหา และอภิปรายปัญหาถึงความคืบหน้าขององค์การอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารจึงควรใช้พฤติกรรมนี้เป็นจุดเริ่มในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การกระตุ้นให้พนักงานองค์การคิดค้น และนำนวัตกรรมมาใช้ กริช สืบสนธิ์ (ม.ป.ป., หน้า 100-101) แนะนำว่า องค์การควรกระตุ้นให้พนักงานองค์การคิดที่จะใช้สิ่งใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้มีอิสระในการคิด และปกครองตนเอง การส่งคนไปศึกษาดูงานก็เป็นการส่งเสริมในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพราะความรู้และประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน เกิดการเปรียบเทียบกัน จึงเป็นจุดเริ่มในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ แต่สิ่งใหม่ ๆ ที่เข้ามานั้น ไม่ใช่เป็นสิ่งจบสิ้นในตัวของตัวเอง จะพัฒนาจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งเสมอ

และตามแนวคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2525, หน้า 32-41) ได้เสนอไว้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมนั้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ผลผลิตที่ไม่เพิ่มขึ้น
2. การแข่งขัน
3. การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ
4. การเปลี่ยนแปลงของแรงงาน
5. คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ทั้งหมดนี้เป็นส่วนเริ่มขององค์การ เพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ องค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์จะต้องเห็นคุณค่าของนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลง ที่สามารถทำให้องค์การอยู่ได้ และการมีนวัตกรรมจึงเป็นมิติหนึ่งที่สามารถวัดสุขภาพขององค์การว่ามีสุขภาพดีเพียงใด ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ความเป็นอิสระ

องค์การที่มีความเป็นอิสระสูงในการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะขององค์การที่สมบูรณ์ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์การเจริญเติบโตต่อไป อาจมีผลต่อเนื่องจากการใช้นวัตกรรมขององค์การ คนที่มีความคิดใหม่ ๆ และต้องการใช้นวัตกรรมมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าไม่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในงานที่ครูอาจารย์กำลังทำอยู่ งานก็ไม่เปลี่ยนแปลง และเมื่อเป็นเช่นนั้นในทุกส่วนขององค์การแล้ว ความเจริญเติบโตขององค์การย่อมมิได้ค่อนข้างยาก ซึ่ง กริช สืบสนธิ์ (ม.ป.ป, หน้า 16-17) ได้สรุปไว้เช่นเดียวกันว่า องค์การที่มีความสำเร็จสูงนั้นจะต้องมีการปกครองตนเอง และมีอิสระในระดับสูง ซึ่งหมายถึงผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่า อะไรควรควบคุม และอะไรควรให้เขากระทำได้เอง ความเป็นอิสระจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการเจริญเติบโตขององค์การ ความเป็นอิสระอาจมองได้ 2 ส่วน ส่วนแรกหมายถึง ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของครูอาจารย์ในโรงเรียน ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งสามารถประเมินหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ในส่วนที่สองนั้น หมายถึง ความเป็นอิสระขององค์การโรงเรียนโดยส่วนรวม เป็นที่มาของการกำหนดนโยบาย ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานทั้งหมด ความเป็นอิสระในประการแรกมีผลต่อการเจริญเติบโตมากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งเป็นผู้สร้างงานโดยตรง องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจะเกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระอย่างแยกกันไม่ออก เพราะองค์การที่เติบโตนั้น หมายถึง บุคคลในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมอยู่ด้วย ดังที่ ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 120) กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของงานนั้นเกิดขึ้นจากความพยายามของแต่ละบุคคลไม่ว่างานนั้นจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็เป็นผลที่ผู้ปฏิบัติต้องรับผิดชอบเป็นส่วนตัว หากสำเร็จผู้ปฏิบัติจะรู้สึกภูมิใจ และงานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นอิสระสูง จะทำให้เขาต้องการที่จะรับผิดชอบในการทำงาน ตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยไม่มีแรงกดดัน แสดงว่า ความเป็นอิสระมีผลต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้รับผิดชอบมากขึ้น ดังเช่น เชื้อวชาญ อาศุวัฒนกุล (2530, หน้า 121) ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพของการทำงาน คือ ความเป็นอิสระสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองได้ภายในกรอบของคำอธิบายงานนั้น ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 94) มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า ความก้าวหน้าขององค์การนั้น จะต้องให้คนในองค์การมีพฤติกรรมสร้างสรรค์และเป็นธรรมชาติ ด้วย เพราะเป็นการยากที่จะพรรณาลักษณะงานให้ละเอียดถี่ถ้วนได้สมบูรณ์ทั้งหมด

การพรรณนางานจึงเป็นเพียงแนวทางทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับข้อพึงปฏิบัติงานเท่านั้น จึงจำเป็นที่บุคคลต้องสามารถตัดสินใจปฏิบัติไปตามที่ตนเองเห็นสมควร และมองเห็นว่าดีที่สุดสำหรับองค์การ โดยเฉพาะสถานศึกษา เป็นลักษณะของระบบวิชาชีพที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถทางด้านวิชาการเป็นเวลานาน การทำงานจึงต้องการอิสระภาพในการตัดสินใจ โดยมีมาตรฐานของคุณธรรมในตนเอง อันเกิดจากการฝึกอบรมทางวิชาชีพเป็นกลไกควบคุมการใช้อำนาจตามระบบราชการในการควบคุม และการก้าวล่วงงานของครูอาจารย์ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 72-74) แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนนั้น เป็นระบบวิชาชีพ และต้องการคุณภาพของงาน แต่ก็ยังมีอุปสรรคในการสร้างคุณภาพงาน ได้แก่ การรวมอำนาจในการบังคับบัญชา จนประมาณที่จำกัด กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น และนอกจากนี้ ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 29) กล่าวว่า ผู้บริหารซึ่งจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ข้อมูลย้อนกลับ มีอิสระ และมีเอกลักษณ์ในการทำงานของเขาเอง ทำให้เขามีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จสูง มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น และ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 146-147) กล่าวว่า วัชระเดียวกันว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนจะแสดงความสามารถและแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำงานได้เต็มกำลังความสามารถของตนเองได้ในภาวะขององค์การที่ให้อิสระภาพ และการบังคับอย่างจำกัด ถ้าผู้บังคับบัญชาคนใดบริหารโดยให้ความเป็นอิสระ ในการทำงานของผู้น้องในปริมาณที่เหมาะสมแล้ว พฤติกรรมที่สังเกตได้จะออกมาในลักษณะ เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่อยู่การปฏิบัติก็ไม่แตกต่างกันไปจากเมื่อผู้บังคับบัญชาอยู่ แต่ถ้าผู้บริหารใช้วิธีการนี้เทศอย่างเข้มงวด ทำให้ครู อาจารย์มองไปว่าเป้าหมายของเขาถูกบีบบังคับโดยอาจารย์ใหญ่ ครูจะรักษาระเบียบวินัยได้ก็โดยการควบคุม ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่อยู่จะเกิดความเสียหายต่องานได้ ทั้งนี้เป็นด้วยเหตุที่คนมีความต้องการและมีหลายชั้น ดังที่ เมธี ปิณฑนันทน์ (2525, หน้า 125) กล่าวว่า โดยปกติความต้องการของคนส่วนหนึ่งนั้น คือ ความสมหวังและสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงควรใส่ใจและรับรู้ในสภาพความจริง ความคิดเหล่านี้ครูอาจารย์จะต้องการทำงานได้เอง เมื่อครูอาจารย์เสนอแนวความคิดในการทำงานของเขา ผู้บริหารควรจะส่งเสริมให้เขาได้ทำ เพราะเขาต้องการงานให้ดีที่สุด หากผู้บริหารติดอยู่กับระเบียบหรือข้อจำกัดต่าง ๆ และยับยั้งความคิดทำให้บุคคลเหล่านี้ผิดหวังและเกิดความเบื่อหน่าย จะหมดกำลังใจในการทำงานในที่สุด เพราะเห็นว่าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ สำหรับ บลู และสกอตต์ (Blau & Scott, 1962 อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 85) ยืนยันว่า อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายไม่สามารถที่จะทำให้ครูอาจารย์ที่มีความเต็มใจที่จะอุทิศพลังงาน พลังใจ และสติปัญญา เพื่อปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถได้ หมายถึง อำนาจตามแบบแผนสามารถส่งเสริมการปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ไม่ได้กระตุ้นให้ครูอาจารย์ใช้ความพยายามที่จะยอมรับผิดชอบงานหรือแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ทางที่ดีที่สุด

ผู้บริหารควรใช้อำนาจหน้าที่ ผสมกลมกลืนกับภาวะผู้นำ จึงจะเกิดผลในทางสร้างสรรค์สูง และภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 78-79) ให้ความเห็นไว้ว่า การที่องค์การเป็นทางการหรือแบบแผนขึ้นเท่าไร ก็เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลมากขึ้น การยึดในระเบียบจนเกินไปทำให้พฤติกรรมใหม่ๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมถูกจำกัดในวงแคบ ทางที่เหมาะสมควรจะกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง เพราะการกระจายอำนาจทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เปิดโอกาสให้ ครูอาจารย์มีอิสระ และมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นทำให้การใช้ทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพ

จากข้อเขียนในเรื่อง ความเป็นอิสระที่มีผลต่อการปฏิบัติงานดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน จะต้องให้อิสระในการทำงานแก่ ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ลดการควบคุมและระเบียบที่ปลุกย่อยออกไป เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่องาน ทำงานเต็มกำลัง เต็มสติปัญญา เต็มความสามารถ และเต็มใจ ซึ่งสุดท้ายจะได้ผลงานทำให้องค์การเจริญเติบโตต่อไป

ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ความเป็นอิสระขององค์การ จัดเป็นมิติหนึ่งที่สามารถใช้วัดสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้

การปรับตัว

การปรับตัว (adaptation) หมายถึง การเปลี่ยนวิธีการหรือหลักเกณฑ์ในการดำรงตนให้สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัว (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 45) ดังนั้น การปรับตัวขององค์การจึงหมายถึง ความสามารถขององค์การในการปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือหลักเกณฑ์ในการทำงาน ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและภายในองค์การเอง เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ การปรับตัวขององค์การเป็นความต่อเนื่องจากความเป็นอิสระและการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งเป็นอยู่ในปัจจุบัน (Miles, 1973, p. 21) สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 48) กล่าวว่า องค์กรที่เป็นระบบเปิด และองค์กรอยู่ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ดังนั้น ปัจจัยแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การเป็นอันมาก หากไม่สามารถปรับองค์การให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้แล้ว องค์กรนั้นก็ไมอาจอยู่ได้ ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 11) กล่าวว่า การปรับตัวขององค์การสาธารณะเพื่อให้มีชีวิตความสามารถมากขึ้นในการแก้ปัญหา อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ทางแก้ไขจึงอยู่ที่ความรู้ลึกเชื่อมั่นต่อกันและกัน การปรับตัวให้เหมาะสมเป็นสิ่งปรารถนาของการบริหารงานในสมัยปัจจุบัน หมายถึง การอยู่รอด และมีลักษณะเป็นองค์การที่มีทรัพยากรเข้มแข็งมั่นคง พร้อมทั้งจะรับความกดดันอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก การปรับตัวจะกระทำได้ดีในภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เร็วและมากจนเกินไป เพื่อรักษาความสมดุลและการเจริญเติบโตขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2519, หน้า 56-57)

อย่างไรก็ตาม องค์การนอกจากจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีสมรรถภาพและทักษะเพียงพอต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้แล้ว องค์การยังจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย เดวิส และวิลเลียม (David & William, 1972 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2519, หน้า 101) เสนอแนะแนวทางไว้ดังนี้คือ

1. ก่อนอื่นทุกคนจะต้องยอมรับรู้สภาพอย่างหนึ่ง คือ ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. เตรียมทรัพยากรและวิธีการไว้ล่วงหน้า เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดคิด
3. การแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่

จึงสรุปได้ว่า การปรับตัวขององค์การจะต้องมีความสามารถในการปรับวิธีการในการดำรงคนให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยตรง และผู้ที่จะสามารถทำให้องค์การสามารถปรับตัวเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็คือผู้บริหารที่สามารถโน้มน้าว และชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือ หลักเกณฑ์ในการทำงานให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและภายในองค์การเอง และการปรับตัวจึงเป็นอีกมิติหนึ่งที่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะเกี่ยวข้องกับสภาพองค์การและสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ความเพียงพอในการแก้ปัญหา

ราชบัณฑิตยสถาน (2531, หน้า 520) ได้ให้ความหมายของคำว่า ปัญหา หมายถึง ข้อสงสัย คำถาม หรือข้อที่ต้องพิจารณาแก้ไข

วีระพล สุวรรณนันท (2527, หน้า 1) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มจะไม่ตรงกับความต้องการ

วิจิตร ธีรกุล และวรุฒ บางกูร (2519, หน้า 135) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัญหา หมายถึง ความเบี่ยงเบนระหว่างสิ่งที่ควรเกิดขึ้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

จากความหมายดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ปัญหาเป็นข้อสงสัยในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใดจึงไม่เป็นไปตามที่ต้องการให้เกิด แสดงว่า ขณะที่ตั้งข้อสงสัยนั้นสถานการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้นเป็นอดีตไปแล้ว ในปัจจุบันเกิดสถานการณ์ใหม่ขึ้นมาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ทั้งยังมีแนวโน้มว่าจะเกิดเช่นนั้นอีกต่อไป จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาทางปรับเปลี่ยนแก้ไขให้เป็นไปตามต้องการขององค์การที่เปลี่ยนสภาพไปตามสภาวะการณ์ในปัจจุบัน และโรงเรียนสอนนักเรียนได้ไม่ตรงกับความต้องการของหลักสูตรล้วนเป็นปัญหาทั้งสิ้น โดยเฉพาะปัจจุบันนี้ องค์การส่วนใหญ่ ตกอยู่ภายใต้ความกดดันของวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไปสภาพเศรษฐกิจ และสังคมที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารจะรักษาสถานะขององค์การให้อยู่รอดต่อไปได้หรือไม่เพียงใดนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การแก้ปัญหา

วีระพล สุวรรณนันท (2527, หน้า 3-6) ได้แนะประเภทของปัญหาไว้ 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ได้แก่ ปัญหาขัดข้อง หมายถึง เป็นปัญหาที่เริ่มเกิดในอดีต ปัจจุบันก็ยังดำรงอยู่ และแนวโน้มเป็นเช่นนั้นอีกในอนาคต ประเภทที่ 2 ได้แก่ ปัญหาป้องกัน หมายถึง ในอดีตยังไม่เกิดขึ้นแต่ปัจจุบันมีบางบอกเหตุว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และประเภทที่ 3 ได้แก่ ปัญหาพัฒนา หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานในอดีตจนในปัจจุบัน คนในองค์กรหรือสังคมนั้น ถือเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้ว แต่มีกลุ่มคนที่พยายามเปลี่ยนแปลงให้ดีกว่าเดิม ปัญหาทั้ง 3 ประเภทนี้ ผู้บริหารองค์กรจะต้องพบอยู่เสมอ โดยเฉพาะในระบบโรงเรียนเป็นระบบเปิด ทุกส่วนของระบบสามารถก่อปัญหาขึ้นมาได้ทั้งสิ้น ได้แก่ ทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าอาจก่อปัญหาในด้านคุณภาพ และปริมาณ วิธีการจัดการซึ่งเป็นกระบวนการอาจก่อปัญหาในด้านความเหมาะสม ผลผลิตซึ่งเป็นปัจจัยนำออก อาจก่อปัญหาในด้านคุณภาพที่องค์การและสิ่งแวดล้อมคาดหวัง โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาปัจจุบันนี้ การจัดการในด้านปริมาณอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจแต่ในด้านคุณภาพนั้นยังไม่น่าพอใจ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535, หน้า 12) โรงเรียนจึงต้องพยายามแก้ไขโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ผสมผสานกับทรัพยากรที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัด สอนนักเรียนให้มีคุณภาพตามต้องการทางการศึกษาคาดหวังให้ได้ การแก้ปัญหาอาจกระทบกระเทือนถึงสุขภาพขององค์กรโดยส่วนรวมถ้ากระทำไม่ถูกขั้นตอน กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 143) เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ 4 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดปัญหา หมายถึง รู้ให้ได้ว่าปัญหานั้นคืออะไร
2. หาสาเหตุ หมายถึง เพราะการทราบสาเหตุย่อมเป็นแนวทางในการแก้ไข
3. ลงมือแก้ไข หมายถึง ค้นหาวิธีการมาแก้ปัญหานั้น
4. ขึ้นประเมินผล หมายถึง เพื่อตรวจสอบว่าควรจะปรับปรุงอย่างไร

สำหรับ วีระพล สุวรรณนันท (2527, หน้า 7) ได้เสนอขั้นตอนในการแก้ปัญหาวี

4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. ระบุปัญหา
2. สาเหตุแห่งปัญหา
3. กำหนดจุดหมายในการแก้ปัญห
4. กำหนดแนวทางในการแก้ปัญห

ซึ่งขั้นตอนทั้งหมด ขั้นตอนปัญหาเป็นขั้นที่สำคัญที่สุด เพราะก่อนแก้ปัญหาก็ต้องทราบก่อนว่าปัญหาคืออะไร หลังจากรู้ปัญหาแน่ชัด ขั้นตอนต่อมาสามารถทำได้ไม่ยากนักแต่ถ้าไม่สามารถหาปัญหาได้แล้ว แม้จะมีแนวทางแก้ไขดีเพียงใดก็ไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้

มายส์ (Miles, 1973, p. 21) กล่าวว่า ในองค์กรที่มีสุขภาพดีนั้นการแก้ปัญหาในองค์กรจะทำให้ องค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น แต่ถ้าพยายามในการแก้ปัญหามีเพียงเล็กน้อยปัญหาจะเข้มแข็งขึ้น จึงต้องมีการตรวจสอบ และตัดสินใจอยู่เสมอโดยเฉพาะจะต้องไวต่อความรู้สึก

สรุปว่า การประเมินสุขภาพขององค์กร ในองค์ประกอบความพึงพอใจของการ แก้ปัญหาจะประเมินใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพราะการมีส่วนร่วมสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด คือระบุปัญหาได้ตรง
2. ความถูกต้องของการระบุปัญหา เพราะเป็นขั้นแรกที่สำคัญที่สุดในการแก้ปัญหา คือระบุปัญหาได้ตรง
3. การเผชิญปัญหาอย่างตรงไปตรงมา หมายถึง ต้องยอมรับในปัญหานั้น ๆ ถ้ามี การหลีกเลี่ยงอาจทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา

ในการแก้ปัญหขององค์กรนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง หากองค์กรใดมีความสามารถในการ แก้ปัญหา ก็ย่อมจะทำให้องค์กรนั้นได้รับการพัฒนา และสามารถปรับตัวให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาก็เป็นมิติวัดสุขภาพ องค์กรได้เป็นอย่างดี และน่าจะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็น อย่างยิ่ง

เครื่องมือวัดสุขภาพองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า นักการศึกษาได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะ สุขภาพของโรงเรียนขึ้น ไม่พบการสร้างเครื่องมือวัดสุขภาพองค์กรในองค์กรทางธุรกิจ หรือ องค์กรอื่นใด พบว่า มีการวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพองค์กรทางธุรกิจ โดยนำเครื่องมือที่ใช้วัดสุขภาพ องค์กรทางการศึกษาไปประยุกต์ใช้ บุษ (Bush, 1987, p. 1398) และมีการสร้างเครื่องมือประเมิน สุขภาพองค์กร เพื่อใช้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงในองค์กรดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

1. เครื่องมือวัดสุขภาพองค์กรทางการศึกษา (Organizational Health inventory หรือ OHI) เป็นเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาโดย ฮอย และเฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1987) ประกอบด้วยมิติที่ บ่งชี้การมีสุขภาพองค์กรดี 7 มิติ ได้แก่ ความเข้มแข็งของสถาบัน อิทธิพลของครูใหญ่ การบริหารที่ เน้นคน การบริหารที่เน้นงาน การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญของครู และการเน้นวิชาการ

เครื่องมือทั้งชุดประกอบด้วยข้อคำถาม 44 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรายมิติ ดังนี้ ความเข้มแข็งของสถาน = .91, อิทธิพลของครูใหญ่ = .87, การบริหารที่เน้นคน = .90, การบริหาร ที่เน้นงาน = .89, การสนับสนุนทรัพยากร = .95, ขวัญ = .92, การเน้นวิชาการ = .93 (Hoy &

Feldman, 1987, p. 33) การประเมินเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ จากเกิดขึ้นน้อยมาก ถึง เกิดบ่อย ๆ โดยมีค่าคะแนนดังนี้

เกิดขึ้นน้อยมาก	ได้	1	คะแนน
เกิดขึ้นบางครั้ง	ได้	2	คะแนน
เกิดขึ้นบ่อย	ได้	3	คะแนน
เกิดขึ้นบ่อย ๆ	ได้	4	คะแนน

สำหรับข้อที่เป็นคำถามภาคนิเสธ ให้คะแนนตรงข้ามกัน เมื่อรวมคะแนนมาตรฐานของทั้ง 7 มิติแล้ว โรงเรียนที่มีคะแนนมาตรฐานสูงกว่าคะแนนมาตรฐานเฉลี่ย จะเป็นโรงเรียนที่มีสุขภาพดีกว่าโรงเรียนที่มีคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า นั่นคือ โรงเรียนที่มีคะแนนมาตรฐานสูงกว่าคะแนนมาตรฐานเฉลี่ยจะเป็นโรงเรียนที่มีสุขภาพดี และโรงเรียนที่มีคะแนนมาตรฐานต่ำกว่าคะแนนมาตรฐานเฉลี่ยจะเป็นโรงเรียนที่มีสุขภาพไม่ดี

2. เครื่องมือประเมินระดับสุขภาพองค์การ (a guide for examining levels of organizational health) (Clark & Fairman, 1983, pp. 110-111) เป็นเครื่องมือที่ใช้หาระดับของสุขภาพองค์การ ประกอบด้วยข้อความที่ระบุรายละเอียดตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้วัด 10 ตัวแปร คือ การบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารที่เพียงพอ การใช้อำนาจที่เหมาะสม การใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ความสามัคคี ขวัญ นวัตกรรม ความเป็นอิสระ การปรับตัว ความสามารถในการแก้ปัญหา และสุขภาพองค์การ การให้คะแนนเป็นการประมาณค่า 3 ช่วงคะแนน จาก ต่ำ ปานกลาง และสูง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามใช้เป็นเครื่องมือวัด สุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยจะใช้วัดมิติสุขภาพองค์การใน 10 มิติ ได้แก่

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวน 8 ข้อ
2. ความเพียงพอของการสื่อสาร จำนวน 7 ข้อ
3. ความสมดุลของการใช้อำนาจ จำนวน 6 ข้อ
4. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ จำนวน 6 ข้อ
5. ความสามัคคี จำนวน 9 ข้อ
6. ขวัญและกำลังใจ จำนวน 6 ข้อ
7. การนำนวัตกรรมมาใช้ จำนวน 6 ข้อ
8. ความเป็นอิสระ จำนวน 6 ข้อ
9. การปรับตัว จำนวน 6 ข้อ
10. ความเพียงพอในการแก้ปัญหา จำนวน 6 ข้อ

รวมทั้งหมด 66 ข้อ แล้วผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ

ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ ประสิทธิภาพ และสุขภาพขององค์การ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 ก, หน้า 18) ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบตัวผู้นำ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรม พื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูแต่เยาว์วัย เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้จะหลอมรวมเข้าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวรวมทั้งเจตคติต่อตัวเอง ต่อคนอื่น และต่องานอาชีพ ส่วนผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเช่นเดียวกัน ขึ้นกับคุณลักษณะของเขาเอง ซึ่งกำหนดให้แสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม เป็นเงื่อนไขที่ทำให้ผู้แสดงพฤติกรรมออกมา ในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะนั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ปัจจัยด้านสถานการณ์ทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น สถานะแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ระเบียบ กฎหมาย หรือลักษณะขององค์การหรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ยุกต์ (Yukl, 1989, p. 270) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำด้วยคุณลักษณะและทักษะของผู้นำมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ และอำนาจของผู้นำทั้งหมดเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กับตัวแปร สถานการณ์ภายนอก และตัวแปรสอดแทรก ซึ่งจะทำให้เกิดตัวแปรสุดท้าย คือ ผลลัพธ์ จะเห็นว่า ในสภาพปัจจุบันมีแนวโน้ม และความต้องการผู้นำที่มีความสามารถเชิงเทคนิคมากขึ้น ซึ่งหมายถึงผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ผู้บริหารจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคม ดังนั้น องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงช้าไม่มีการปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำองค์การที่มีปัญหาสัมพันธภาพของสมาชิก และถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจเจตคติ ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน จึงเป็นองค์การที่อยู่ในภาวะอันตรายต่อสุขภาพองค์การ ผู้นำในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้ความสำคัญในตัวผู้ตาม และถือเป็นแบบของความเป็นผู้นำที่สำคัญยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาวิจัยของ ทิชี และ ดีวานนา (Tichy & Devanna, 1986, อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 ก, หน้า 107) มีลักษณะโดยทั่วไปดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้กล้าและเปิดเผย 3) เชื่อมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) สามารถเผชิญกับความสลับซับซ้อน และ 7) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทั้งนี้เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เดียวกันต้องมุ่งเน้นสุขภาพขององค์การที่ดี โดย ทาร์เตอร์, ฮอย

และคอร์ทแคมป์ (Tarter, Hoy, & Kottkamp, 1990, p. 236) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า สุขภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดีก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นมีประสิทธิผลเป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดมีสุขภาพไม่ดี จะทำให้ผลการบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล และวิลเดอร์ (Wilder, 1990 อ้างถึงใน วรรณา พยุงวงษ์, 2544, หน้า 49) ศึกษาความสำเร็จของผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การศึกษาพบว่า สุขภาพขององค์การได้รับอิทธิพลจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพบว่าผู้นำที่รับงานใหม่เป็นตัวบ่งชี้สุขภาพองค์การในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลินด์เซย์ (Lindsay, 1991 อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 59) ที่ศึกษากรณีศึกษาเพื่อตรวจสอบระบบการปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มพูนภาวะผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน การศึกษาพบว่า สมาชิกในโรงเรียนมีความสำคัญยิ่งต่อสุขภาพของโรงเรียน อยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน โดยคิง (King, 1990 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 158-159) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำที่ดีเลิศทางการศึกษา ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ความพึงพอใจ และบรรยากาศขององค์กร ของการศึกษาระดับ K-12 และระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการพยากรณ์ความพึงพอใจ และประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นตัวพยากรณ์ได้ดีกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ทั้งความกดดันทางการพัฒนาความกดดันทางการควบคุมภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงยังพบว่า ใช้ในระดับการศึกษาระดับสูงได้ดีกว่าในระดับ K-12

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ย่อมมีผลต่อขวัญ กำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ในการที่จะร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่การงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติและความสามารถเป็นที่ยอมรับและมีคุณภาพพอที่จะนำองค์การหรือหน่วยงานไปสู่เป้าหมาย นั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นดัชนีบ่งชี้ความมีสุขภาพดีขององค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารที่มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อสุขภาพองค์การ และเป็นมิติหนึ่งที่สามารถใช้วัดสุขภาพองค์การได้เป็นอย่างดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษานิเทศก์จังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์ จังหวัด กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายศึกษานิเทศก์จังหวัด

ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งหมด 432 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง แบบสอบถามภาวะผู้นำ พหุองค์ประกอบ (MLQ-5X) และแบบสอบถามประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และภาวะผู้นำแต่ละแบบตามการรับรู้ของบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่แตกต่างกัน

2. ประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดผ่านเกณฑ์การประเมิน 2 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสำนักงาน ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ และความสามารถในการประสานงาน และประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความพึงพอใจในการทำงานของ หัวหน้าฝ่ายสูงกว่าเจ้าหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยรวมที่ดี ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขต 6 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจำนวน 36 คน และพยาบาลประจำการที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) สูงกว่าเชิงจัดการ (transactional leadership) ตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการ แตกต่างกับพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .05 โดยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าพยาบาลประจำการ

ธนิดา ฉิมวงษ์ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการ จำนวน 931 คน ใช้

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษาคามแนวทฤษฎีตามมิติของ William J. Reddin ซึ่งแบ่งมิติภาวะผู้นำเป็น 3 มิติ คือมิติมุ่งกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบทดสอบตามแนวของ Reddin วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้แบบทดสอบ MSDT (The Management Diagnosis Test) สร้างโดย William J. Reddin สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย 2) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำแบบยิกระเบียบ 3) ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มุ่งประสิทธิผลมากกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์

ปีตมา อุพารธรรม (2543) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารชาวไทย ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ 2) เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการบริหารงานของบริษัทต่างชาติ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ 4) เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ โดยทำการศึกษาจากผู้บริหารชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น 5 คน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 1 คน ผู้บริหารชาวไทยในบริษัทอเมริกัน 5 คน ผู้บริหารชาวอเมริกัน 1 คน รวมเป็น 12 คน โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารและเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านความอาวุโส บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญส่วนบริษัทอเมริกัน ไม่ให้ความสำคัญคุณลักษณะด้านการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญ ส่วนบริษัทอเมริกันไม่ให้ความสำคัญ คุณลักษณะด้านความรอบรู้ในงานบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันให้ความสำคัญ ด้านความสามารถทางการบริหาร บริษัทญี่ปุ่นไม่ให้ความสำคัญ ส่วนบริษัทอเมริกันให้ความสำคัญ คุณลักษณะด้านลักษณะการตัดสินใจ บริษัทญี่ปุ่นไม่ให้ความสำคัญ ส่วนบริษัทอเมริกันให้ความสำคัญด้านมนุษยสัมพันธ์ บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันให้ความสำคัญสอดคล้องกัน

ส่วนแนวทางการบริหารของบริษัทต่างชาติ พอสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่นำแนวทางการบริหารมาจากประเทศแม่ เน้นโครงสร้าง การจัดองค์การไม่ใหญ่เกินไป มีค่านิยมร่วม ไม่บริหารงานแบบระบบครอบครั้ว มีรูปแบบการจัดการที่เป็นสากล เน้นคุณภาพของคนมากกว่าปริมาณ

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ พอสรุปได้ว่า ส่วนมากจะพบปัญหาด้านวัฒนธรรม สังคม ภาษา ที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและความเข้าใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารชาวไทยกับชาวต่างชาติ

รัชตกาญจน์ ดิษฐอ่วม (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ตัวแบบผู้นำองค์กรในทศวรรษหน้า ศึกษากรณีบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” การศึกษาเฉพาะหน่วยงาน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยนำมาสรุปวิเคราะห์ประกอบแนวคิด ทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมองค์การ แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และศึกษาแนวโน้มสภาพปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อองค์การในอนาคต ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดเตรียมบุคลากรขององค์การ ให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และความสามารถทางการบริหารก่อนที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำองค์กรต่อไปในอนาคต

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงมีของผู้นำ สำหรับผู้นำองค์กรในทศวรรษหน้าที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุด 10 อันดับแรก มีดังนี้ คือ มีลักษณะความเป็นผู้นำ มีคุณธรรม และจริยธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการยืดหยุ่นและปรับตัวมีการวางแผนการทำงาน มีวุฒิภาวะ และ ความยุติธรรม

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ซึ่งได้ศึกษาถึงองค์ประกอบ 2 ด้าน ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ คือคุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ และความสามารถเชิงบริหารจัดการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 24 คน ที่เป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับ การปฏิรูปการศึกษา ตามนโยบายในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้แก่ผู้นำในด้านการกำหนดนโยบาย และการวางแผนการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา ผู้นำขององค์กรบริหาร การศึกษาและผู้นำทางวิชาการ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ได้แก่มัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า

1. คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาดและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อนั้น 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

2. ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ, ด้านแหล่งความรู้ สื่อ และนวัตกรรมต่าง ๆ ด้านอาคารสถานที่ และ ด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการสร้างขวัญ และ กำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน

พจนีย์ ทองระยัย (2544) ได้ทำการศึกษา ผลการใช้รูปแบบการกำหนดวิสัยทัศน์ต่อความสามารถในการวางแผนการจัดการคุณภาพ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบผลการใช้รูปแบบการกำหนดวิสัยทัศน์ต่อความสามารถในการวางแผนการจัดการคุณภาพของพยาบาลวิชาชีพก่อนและหลังการใช้รูปแบบการกำหนดวิสัยทัศน์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ แผนกศัลยกรรม จำนวนทั้งหมด 16 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของความสามารถในการวางแผนการจัดการคุณภาพของพยาบาลวิชาชีพก่อนและหลังการใช้การปฏิรูปแบบการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก
2. พยาบาลวิชาชีพมีความสามารถในการวางแผนการจัดการคุณภาพโดยรวม และรายด้านหลังการใช้รูปแบบการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

งานวิจัยในต่างประเทศ

ผลการศึกษาของบาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน จารุณข สุวประดิษฐ์, 2544, หน้า 16-17) จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในกองทัพทหาร และในโรงงานอุตสาหกรรมพบว่า ผู้นำที่น่าเชื่อถือ คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ตามกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จงรักภักดีต่อองค์กรเป็นที่ยอมรับนับถือของทุกคน ผู้นำที่น่าเชื่อถือเป็นเอกลักษณ์แห่งความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายเป็นสัมพันธภาพที่รับรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเมื่อผ่านสถานการณ์ในองค์กรเกิดตกอยู่ในภาวะวิกฤต จะทำให้มีบุคคลหนึ่งที่มีลักษณะที่น่าเชื่อถือ (charisma) มาเป็นผู้นำในการแก้ไขสถานการณ์นั้นได้ โดยเฉพาะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะด้านนี้ ในการศึกษาระยะแรกของบาส (Bass) เป็นการประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้ Multifactor leadership Questionnaire (MLQ) เป็นเครื่องมือโดยใช้วัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ 2 ลักษณะคือ ด้านการเปลี่ยนแปลง และด้านการแลกเปลี่ยน โดยประเมินตามระดับความถี่ของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ แล้วจึงนำมาหาความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ (perceived unit effectiveness) ความพยายามพิเศษของผู้ตาม (extra effort by subordinates) และความพึงพอใจในตัว

ผู้นำ (subordinates satisfaction) ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความพึงพอใจของผู้ตาม และประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ตาม มีความสัมพันธ์กับ ความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสูงกว่าความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน และความพยายามอย่างยิ่งในการทำงานของผู้ตามมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำ การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การให้รางวัล ตามสถานการณ์ และการยอมรับใน ความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

ผลการศึกษาข้างต้นคล้ายกับการศึกษาของ บาส, วัลด์แมน, อโวลีโอและเบบบ์ (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987, pp. 73-87 อ้างถึงใน จารุณฯ สุวประดับ, 2544, หน้า 17) ที่พบว่า การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับต้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับต้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะ ของผู้บริหารระดับสูงตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง สอดคล้องกับ เฮเตอร์ และบาส (Hater & Bass, 1988 อ้างถึงใน จารุณฯ สุวประดับ, 2544, หน้า 17) ที่ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างกลุ่มผู้บริหารที่ผ่านการประเมินแล้วว่าสอดคล้องกับกลุ่มผู้บริหารทั่วไปตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่มผู้บริหารสอดคล้องสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านการมีปารมีและการคำนึงถึงผู้อื่น ส่วนด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ได้ดีกว่าปัจจัยด้านความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่การรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทของผู้บริหารการพยาบาลอยู่ในระดับสูงกว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

คุนเนท และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 71) ได้ศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่

เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนได้ไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อของ ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

เมดเลย์ และลาร์โทเชลล์ (Medley & Lartochelle, 1987 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 65) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพอใจในงาน โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่หัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor leadership questionnaire และ index of work satisfaction ศึกษาใน พยาบาลประจำการที่ทำงานในหน่วยฉุกเฉินในโรงพยาบาลชุมชน 122 ราย พบว่า ความพึงพอใจ ในงานของพยาบาลประจำการเท่ากับ 44 - 251 (ค่าเฉลี่ย 186.3, $SD = 30.2$) และพบความพึงพอใจ ในงานของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับรูปแบบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($r = 0.4010 ; p < 0.001$) แต่ไม่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ($r = 0.1469 ; p < 0.001$)

บอแมน (Bauman, 1989 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 71-72) ได้ วิเคราะห์ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ผู้นำรับรู้ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการใช้งาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด คือ คำนิยามและทัศนคติ 3) การรับตนเองทางบวก มีผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มข้นใน การพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมอบอำนาจให้อีกบุคคลในองค์กร โดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (collective leadership) ระหว่างบุคคลเหล่านั้น 5) ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกำหนดตนเองในฐานะตัวนำในการเปลี่ยนแปลง (change agents)

ดันแฮม และคลาเฟน (Dunham & Klafen, 1990 อ้างถึงใน จารุณฯ สุวประดับ, 2544, หน้า 18) ศึกษาเพื่อหารูปแบบของความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด โดยนำผลการวิจัยในปี 1990 มาวิเคราะห์ เพิ่มเติม โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การพยาบาลกับผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน โดยแบ่งผู้บริหารออกเป็น 4 กลุ่มแล้วหา ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน กับความพึง พพอใจประสิทธิภาพของงาน และความพยายามในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการศึกษา พบว่ากลุ่มที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงกว่าที่ผู้บริหารรับรู้ แลรับรู้ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนต่ำกว่าผู้บริหารรับรู้ นั้น จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงานตามการรับรู้ และความพยายามในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด

แมคคานีล และวอฟฟ์ (McDaniel & Woff, 1992 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 66) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะของผู้นำที่มีผลต่อการลาออกน้อย หรือความพอใจในงาน โดยศึกษาในผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาลผู้บริหารระดับกลาง 11 ราย และ การพยาบาลประจำการ 77 ราย ในโรงพยาบาลขนาดกลางในรัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้แบบสอบถาม Multifactor leadership Questionnaire (MLQ) ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยการสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งประกอบด้วยการจัดการโดยมีข้อบกพร่อง และการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข จากการศึกษาพบว่า คะแนนการประเมินตนเองของผู้บริหารสูงกว่าการประเมินโดยพยาบาลประจำการ และการประเมินของพยาบาลประจำการเกี่ยวกับคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณสมบัติด้านการแลกเปลี่ยน พบว่าคะแนนทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหาร สูงกว่า คะแนนทางด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญที่ $p < 0.05$ และคะแนนความพอใจในงานของพยาบาลประจำการมากกว่า 3 (ค่าเฉลี่ย > 3.0) และความพอใจในงานของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ($r = 0.82$)

มิงเลอร์ (Migler, 1992 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 72) ได้ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพ และ วิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซต้า โดยสำรวจลักษณะแบบผู้นำของผู้บริหารจากสถาบันการศึกษาอาชีพ 11 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่งโดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม LBDQ-12, MLQ และ LAT ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิค มีพฤติกรรมมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์และมิติริเริ่มโครงสร้างเท่ากัน และยังพบว่า ใช้พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร 2 กลุ่มนี้ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมิติสัมพันธ์กับมิติริเริ่มโครงสร้างและพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้าน ประสิทธิภาพของผลงานและลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับ การหยิ่งรู้ ความอดทน ต่อความไม่แน่นอน และความซับซ้อน การอำนวยความสะดวก การบริหารเวลา และการตัดสินใจสั่งการ และพบว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ยัง (Young, 1992 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 66) ได้ศึกษาประสบการณ์ทางการศึกษาของพยาบาลผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Educational experience of transformational nurse leaders) ซึ่งเป็นการศึกษาแบบ Expost factor เพื่อสำรวจระดับของภาวะผู้นำเพื่อ

การเปลี่ยนแปลงในผู้นำพยาบาล และ ทดสอบว่ากิจกรรมทางการศึกษาที่มีประสพการณ์ โดย พยาบาลผู้นำมีบทบาทต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของเขาหรือไม่ โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลผู้นำในตำแหน่งหัวหน้าหอ 66 รายจาก 11 โรงพยาบาลในรัฐเวอร์จิเนีย ตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งจากแบบสอบถามพฤติกรรม ภาวะผู้นำได้แบ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ($n = 25$), กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง ($n = 29$) และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ ($n = 12$) จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมทางการศึกษาในทั้ง 3 กลุ่ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งกิจกรรมการศึกษาที่ไม่เป็นรูปแบบ เนื้อหาของการศึกษาที่เป็นรูปแบบ และกลวิธีที่เป็นรูปแบบ นั่นคือ กลุ่มที่มีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง มีประสพการณ์การศึกษาไม่เป็นรูปแบบ มากกว่า กลุ่มที่มีคะแนนภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ และเช่นเดียวกัน กลุ่มที่มีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง มีประสพการณ์การศึกษาที่เป็นรูปแบบ ทั้งด้านเนื้อหา และกลวิธีการสอน มากกว่า กลุ่มที่มีคะแนนภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ และเมื่อให้ผู้นำพยาบาลจัดอันดับ กิจกรรมทางการศึกษา พบว่า การศึกษาต่อเนื่องมีบทบาทสำคัญมากที่สุดในกิจกรรมการศึกษาที่เป็นรูปแบบที่มีบทบาทมากที่สุด ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของเขา จากการสัมภาษณ์ผู้นำพยาบาล โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างมา 12 ราย จากผู้นำพยาบาลในทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวข้างต้น กลุ่มละจำนวน เท่ากัน พบว่า ทั้ง 3 กลุ่ม มีที่เล็งซึ่งเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่ไม่เป็นรูปแบบ สำคัญมากที่สุด และใน 3 กลุ่ม อธิบายว่า ประสพการณ์ทางการศึกษาที่เน้นผู้เรียน เน้นการแก้ปัญหาในทันทีที่ใช้ประโยชน์จากกลุ่มปฏิสัมพันธ์ และอำนวยความสะดวกโดยครูผู้เชี่ยวชาญเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการพัฒนาภาวะผู้นำของเขา

บูน (Boone, 1992 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 74) ได้ทำการวิจัยในเกี่ยวกับ ผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ ต่อการปรับโครงสร้างโรงเรียนในเขตชนบท เพื่อค้นหาในสิ่งที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนในเขตชนบท การวิเคราะห์อาศัยการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์และครูใหญ่ใน 4 เขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตชนบทจากสองรัฐ ได้แก่ รัฐเท็กซัส และ รัฐโอกลาโฮมา ผู้ทำการวิจัยได้คัดเลือกเขตพื้นที่ดังกล่าว จากเขตที่ประสบความสำเร็จในโครงการปฏิรูปโครงสร้าง 2 เขตในรัฐเท็กซัส และ อีก 2 เขตในรัฐโอกลาโฮมา ทั้ง 2 เขตในรัฐเท็กซัสได้เริ่มทำการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่โรงเรียนก่อนที่รัฐจะมีคำสั่งให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ส่วนในรัฐโอกลาโฮมานั้น ได้เริ่มต้นในสิ่งที่คล้ายกับการจัดการศึกษาที่เน้นผลสำเร็จของนักเรียนจากการเรียน ผู้ทำการวิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้การสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ทั้ง 4 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วมกัน 4 ประการ

ประการแรก คือ วิสัยทัศน์และความตื่นตัว กลุ่มตัวอย่างทั้งที่มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร หรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้าง เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล เพื่อให้แน่ใจว่า การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ ที่ประสบผลสำเร็จความสำเร็จทั้ง สี่นั้น จะเห็นว่า เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทาง นวัตกรรม โดยพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้ว ศึกษานิเทศก์แต่ละคน จะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่และครู ในขณะที่เชียวกันกับการแสดงให้เห็นถึง ภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติ หรือ เชิงการบริหารจัดการได้ อย่าง น่าชื่นชม

เทเลอร์ (Taylor, 1995 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 67) ได้ศึกษา เพื่อค้นหา สิ่งที่ดีที่สุดในภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาล (identify the best in nurse executive leadership) ซึ่งเป็นการศึกษา ที่ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในพยาบาลผู้บริหาร 81 ราย โดยให้ผู้บริหารประเมินตนเอง และพยาบาลประจำการประเมินผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้คือ Multi factor leadership Questionnaire (MLQ) ของ Bass ซึ่งประกอบด้วยสเกลคุณสมบัติภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านบารมี การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และ สเกล องค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยการจัดการโดยมีเงื่อนไข และ การจัดการ โดยมีข้อยกเว้น จากผลการศึกษาที่ได้ดังนี้คือ

กลุ่มที่ 1 พบว่า ผู้บริหารประเมินตนเอง สูงกว่า พยาบาลประจำการประเมินผู้บริหาร ทั้งคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ คะแนนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และจากการหา ความสัมพันธ์ระหว่างการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพ กลุ่มทำงานของพยาบาลประจำการ พบว่า กลุ่มนี้ได้คะแนนเป็นอันดับสาม

กลุ่มที่ 2 พบว่า ผู้บริหารประเมินตนเองในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สูงกว่า พยาบาลประจำการประเมินผู้บริหาร และผู้บริหารประเมินตนเอง ต่ำกว่า พยาบาลประจำการ ประเมินในคะแนนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า กลุ่มที่ได้รับคะแนนต่ำที่สุดในการทุ่มเท ความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจและประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาลประจำการ

กลุ่มที่ 3 พบว่า ผู้บริหารประเมินตนเอง ต่ำกว่า พยาบาลประจำการประเมินในด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ สูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำ

การแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้บริหารกลุ่มนี้ได้รับคะแนนสูงสุดในการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาลประจำการ

กลุ่มที่ 4 พบว่า ผู้บริหารประเมินตนเอง ต่ำกว่า พยาบาลประจำการประเมินทั้งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กลุ่มนี้ได้รับคะแนนสูงสุดเป็นอันดับสอง จากการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาลประจำการ

ในกลุ่ม 3 ซึ่งได้รับคะแนนสูงสุดในการทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพกลุ่มทำงานของพยาบาล ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจสูงทั้งชีวิตส่วนตัวและวิชาชีพ มีความผูกพันต่อองค์กร ชุมชนและสังคม เป็นผู้มีใจอ่อนน้อมถ่อมตน เขามองว่าพยาบาลประจำการของเขาเป็นผู้ที่มิมีบทบาทสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เขาเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนและเอื้ออำนวยภายในองค์กร และจากการสัมภาษณ์กลุ่มนี้สามารถวินิจฉัยคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ดังนี้คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ต้องกล้าเสี่ยงและมองความผิดพลาดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ต่อไป 2) มีความซื่อสัตย์ และคำนึงถึงจริยธรรม 3) กำหนดค่านิยมสำหรับตนเองและผู้ร่วมงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นเลิศ ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ 4) ฝึกคนอื่น ๆ คือ ผู้นำต้องมีบทบาทเป็นครู เป็นผู้อำนวยการความสะดวก และเป็นพี่เลี้ยงแก่พยาบาลของเขา 5) ส่งเสริมการสร้างสรรค์ในพยาบาลของเขา ให้โอกาสทดลองความคิดใหม่ ๆ ให้การสนับสนุนและให้โอกาสแก่พยาบาลของเขา 6) มีอารมณ์ 7) ให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร ให้ความไว้วางใจและให้คุณค่าแก่บทบาทของคนอื่น 8) เน้นความสามัคคีของการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคคลทุกระดับ

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ (transactional leadership) และ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คนและใช้แบบสอบถาม MIQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สมิธ (Smith, 1996 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 69) ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อสมรรถนะการผลิตที่เพิ่มขึ้น ความพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยในการศึกษานี้ใช้กรอบแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของ Kouzes และ Posner ซึ่งประกอบด้วย 1) การใช้กระบวนการที่ท้าทาย เช่น การกล้าเสี่ยง การคิดค้นสิ่งใหม่และสนใจการเปลี่ยนแปลง 2) การปลุกเร้าใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วมกัน เช่น การเกี่ยวข้องกับคนอื่นในความคิด ความสนใจ และวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ 3) การให้คนอื่นได้มีโอกาสนำปฏิบัติ เช่น การให้อำนาจ สร้างทีมงาน และให้ความไว้วางใจ 4) การเป็นแบบอย่าง 5) การส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ เช่น ให้การสนับสนุนและดูแล ทำการศึกษาใน 2 โรงพยาบาลขนาด 200 – 250 เตียง ในเมืองซีแอตเติล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการแผนก 41 คน (ครึ่งหนึ่งเป็นพยาบาล) และพนักงาน 610 คน (ประกอบด้วยพยาบาลประจำการทั้งเต็มเวลา และบางเวลา) ซึ่งผู้จัดการในตำแหน่งผู้จัดการ 6 เดือนขึ้นไป และความรับผิดชอบพนักงาน 10 คนขึ้นไป ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ และได้ให้ผู้จัดการประเมินตนเองและพนักงานประเมินผู้บริหาร ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการแผนกประเมินตนเองในคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงกว่าพนักงานประเมินผู้จัดการ และพบว่าทั้งผู้จัดการและพนักงานประเมินว่าผู้จัดการมีคะแนนสูงสุดในการเปิดโอกาสให้คนอื่นได้ปฏิบัติ และต่ำสุดในการปลุกเร้าใจด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 กับผลลัพธ์ 3 อย่างของพนักงาน (ความพึงพอใจในงานสมรรถนะในการผลิต และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ($r = 0.72$ ถึง 0.86 ที่ $p < 0.001$)

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ นักวิชาการได้พยายามศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงกว่าผู้นำรูปแบบอื่น ๆ และยังศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้นำในทศวรรษหน้า พบว่า คุณสมบัติดังกล่าว สอดคล้องกับคุณสมบัติภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และยังพบว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำอื่น ๆ คือ เป็นผู้นำที่เห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูง เข้าถึงจิตใจผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของการมีอุดมคติ สักดิ์ศรี และทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การ

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การยังไม่พบว่ามีผู้ทำการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าจากผลงาน

วิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การ ดังนี้

พรรณี สุวดี (2537) ได้ทำการวิจัยใน เรื่อง การวิเคราะห์สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา ผลปรากฏว่า

1. เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคุณภาพด้านความเที่ยงชนิดความคงที่ภายในสูงเท่ากับ 0.979 และด้านความตรงตามโครงสร้างประกอบด้วยตัวประกอบที่แสดงมิติสุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 8 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำฉันทเพื่อนร่วมงาน 2) ขวัญในการปฏิบัติงาน 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การกำหนดเป้าหมาย 5) การมุ่งเน้นวิชาการ 6) บุรณภาพของสถาบัน 7) การจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอน และ 8) การติดต่อสื่อสาร

2. สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง และนอกเขตอำเภอเมือง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ระหว่าง ที่ตั้งของโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน

5. โรงเรียนประถมศึกษากลุ่มที่มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ และกลุ่มที่มีสุขภาพองค์การไม่สมบูรณ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในทุกมิติสุขภาพองค์การ

6. สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับการประเมินเป็นโรงเรียนดีเด่น และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการประเมินให้เป็นโรงเรียนดีเด่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในทุกมิติสุขภาพองค์การ

สมควร รุ่งเรือง (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สุขภาพองค์การสำนักงานการประถมศึกษาเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับดีมาก และสุขภาพองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อแยกตามสถานที่ตั้งสำนักงาน และประเภทของงานที่ปฏิบัติ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อแยกตามที่ตั้งสำนักงาน และประเภทของงานที่ปฏิบัติ 3) สุขภาพองค์การในมิติด้านการสื่อสารความสามัคคี การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ อิทธิพลของผู้บริหาร การสนับสนุนทางทรัพยากรขวัญและกำลังใจ และความเข้มแข็งขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจใน

การปฏิบัติงานของข้าราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) 4) สุขภาพองค์การในแต่ละมิติ และโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) เมื่อแยกตามสถานที่ตั้งสำนักงาน 5) สุขภาพองค์การในแต่ละมิติ และโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติกรของข้าราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) เมื่อแยกตามประเภทของงานที่ปฏิบัติ 6) สุขภาพองค์การในมิติด้านขวัญและกำลังใจการบริหารกิจสัมพันธ์ และความเข้มแข็งขององค์การสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 33.91

สอาด สุจาจริง (2542) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ การใช้อำนาจที่เป็นธรรม ความสมัครสมานสามัคคี และด้านมีความสามารถในการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจดี มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความเป็นอิสระ และ ด้านมีการปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง

2. สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามส่วนงาน พบว่า สุขภาพองค์การของสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการคลังอยู่ในระดับมาก ส่วนโยธาอยู่ในระดับปานกลาง

3. สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามส่วนงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีการปรับตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และส่วนการคลังมีสุขภาพองค์การมากกว่าส่วนโยธา

อริษฐาน สันติกุล (2542) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง สุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษาพบว่า

1. สุขภาพองค์การโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนมีขนาดเล็ก และขนาดกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก

2. สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยสุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีสุขภาพสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดกลางมีระดับสุขภาพสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ และด้านความสามารถในการแก้ปัญหา โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีระดับคุณภาพสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

งานวิจัยในต่างประเทศ

ฮอย และฟอสท์ (Hoy & Forsyth, 1986) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง พฤติกรรมทางบริหารกับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา และประถมศึกษา ประเภทละ 40 โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ (initiative structure) และด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ของผู้บริหารสามารถใช้ทำนายความจงรักภักดีของคณะครูได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ปรากฏว่า พฤติกรรมการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์เท่านั้นที่สามารถทำนายความจงรักภักดีของคณะครูได้

โคเฮน (Cohen, 1979) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เกี่ยวกับเรื่องการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน ความน่าเชื่อถือ ความเอาใจใส่ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในโรงเรียน และแบบของพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามการรับรู้ของบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากกว่า

เฮย์วาร์ด (Hayward, 1987 อ้างถึงใน พรณี สุวดี, 2537, หน้า 49 - 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพองค์การกับความสามารถของหน่วยงานทางการศึกษา ระดับท้องถิ่น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนประสบผลสำเร็จ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่ทดสอบทฤษฎีของ แมทธิว บี. ไมล์ (Matthew B. Miles) ที่ว่าสภาพองค์การน่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถของโรงเรียน ในความพยายามที่จะเปลี่ยนระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่เข้ามาใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบวัดสภาพองค์การ 10 มิติ โดยใช้วัดกับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และแบบสังเกตการทำงานของผู้บริหารอีก 1 ชุด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพองค์การกับความสามารถของโรงเรียน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีตัวแปรบางตัว อาทิ ด้านขวัญที่มีแนวโน้มด้านความสัมพันธ์ไม่สูงนัก การวิจัยเรื่องนี้เสนอแนะว่า ควรมีการติดตามในระยะยาว และควรศึกษาเมื่อโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว 2 ปี

บุช (Bush, p. 1987) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง สภาพองค์การ ความสำเร็จในการจัดการ และความสามารถในการผลิต ของหน่วยงานธุรกิจการส่งออก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่า

เครื่องมือ OHI สามารถวัดสุขภาพองค์การทางธุรกิจได้หรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือนั้นสามารถวัดได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การ กับความสามารถในการผลิตผล การศึกษาพบว่า เครื่องมือ OHI สามารถจำแนกองค์การที่มีสุขภาพดีและไม่ดีได้ และพบว่า ความสามารถในการผลิต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพองค์การ และยืนยันว่าผู้นำมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของสุขภาพที่ดีในองค์การ

นอกจากการศึกษา เพื่อยืนยันประสิทธิภาพของเครื่องมือแล้ว ยังพบว่าเครื่องมือ OHI สามารถนำไปใช้ในการวิจัย เพื่อหาความสัมพันธ์และอำนาจการทำนาย เช่น สุขภาพองค์การที่วัด โดย OHI สามารถทำนายบรรยากาศขององค์การ และประสิทธิผลขององค์การ (Hoy, Tarter, & Bliss, 1990, pp. 260-279) และสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ด้วย

ไอเวน (Iven, 1988 อ้างถึงใน พรณี สุวดี, 2537, หน้า 50) ได้ทำการศึกษาด้าน วัฒนธรรมเกี่ยวกับโน้ตส่นของสุขภาพองค์การ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศบราซิล โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อแปลเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การเป็นภาษาโปรตุเกส แล้วนำมาเปรียบเทียบใน โรงเรียนมัธยมเอกชน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ได้รับความนิยมสูง และกลุ่มที่ได้รับความนิยมต่ำ ใน ประเทศบราซิล และเพื่อตรวจสอบว่า เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ มีขอบเขตของกรอบความคิดทางวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย แบบเพียร์สันผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มมีสุขภาพองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ กลุ่มที่ได้รับความนิยมต่ำ มีคะแนนสุขภาพองค์การสูงกว่าจำนวน 25 ใน 40 ข้อ และสรุปได้ว่า มิติของสุขภาพองค์การบางมิติ อาจจะมีขอบเขตทางวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ลีออน (Leon, 1988 อ้างถึงใน พรณี สุวดี, 2537, หน้า 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัด ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบางตัวกับสุขภาพองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบูรณาการแนวคิดของสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ทั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานเบื้องต้นว่า มิติสุขภาพองค์การ น่าจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตของระบบโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเรื่องนี้ คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา 31 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่แบบวัดสุขภาพองค์การ (OHI) และคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากการทดสอบของหน่วยสอบมาตรฐานกลาง รัฐแคลิฟอร์เนีย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการหาค่าความน่าจะเป็นของปัจจัยระหว่างมิติสุขภาพองค์การ และตัวแปรที่คัดสรรมา อาทิ เพศของผู้บริหาร ประสบการณ์ และการฝึกอบรมของครู โดยหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คอดดอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise) วิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) มิติสุขภาพองค์การ 5 ด้านใน 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสุขภาพองค์การ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะใน

โรงเรียนประถมศึกษา ระดับเกรด 6-8 ที่มีผู้บริหารเป็นเพศชายในโรงเรียน และโรงเรียนประถมศึกษา ระดับเกรด 1-5 ที่มีผู้บริหารเป็นเพศหญิง 3) สุขภาพองค์การและประสิทธิภาพการฝึกอบรมของครู มีความแปรปรวนร่วมกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากที่สุด

ไมเคิล (Michael, 1988 อ้างถึงใน พรหมณี สุวดี, 2537, หน้า 51) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพองค์การในโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงในรัฐวิสคอนซิน (Wisconsin) จุดมุ่งหมายของการวิจัยในเรื่องนี้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของสุขภาพองค์การกับโครงสร้างขององค์การ ขนาดโรงเรียน ประเภทครู และประสิทธิภาพ โดยอาศัยกรอบความคิดพื้นฐานในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ สุขภาพองค์การ และรูปแบบขององค์การของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม คือ แบบวัดสุขภาพองค์การ (OHI) กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนของรัฐ 67 โรงเรียนแยกเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มแรกเป็นครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม อีกกลุ่มหนึ่งเป็นครูในโรงเรียนที่แยกกันทำงานเป็นส่วนๆ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าสถิติ ด้วยการทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบความแปรปรวนร่วมแบบ 2 ทาง (Two-ways ANOVA) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับสุขภาพองค์การของครูทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และขนาดโรงเรียน ประเภทโรงเรียน ตลอดจนประสิทธิภาพของครู ก็พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

ซูว์ (Sue, 1988 อ้างถึงใน พรหมณี สุวดี, 2537, หน้า 52) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของสุขภาพองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา 4 โรง ที่อยู่ในโครงการการวิจัยเพื่อวัดประสิทธิผลโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการวิจัยเรื่องนี้เพื่อต้องการศึกษาว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนได้รับการส่งเสริมมาจากโรงเรียนที่มีระดับสุขภาพองค์การสูง เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การกระจายความสำเร็จระหว่างสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มความป่าเถื่อนและอัตราการลาออกกลางคันในโรงเรียนประถมศึกษา 8 โรง กรอบทฤษฎีของงานวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิจัยประสิทธิผลโรงเรียน และแนวความคิดของมายส์ (Miles) เกี่ยวกับสุขภาพองค์การ วิธีการดำเนินการวิจัย ดำเนินการโดยเลือกโรงเรียนที่อยู่ในโครงการทดลองวัดประสิทธิผลโรงเรียนจำนวน 4 โรง เพื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอีก 4 โรง ที่ถูกควบคุมโดยสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนในโครงการประสิทธิผลโรงเรียน ใช้แบบทดสอบวัดความรู้พื้นฐานด้านการอ่าน และคณิตศาสตร์ของนักเรียนในเกรด 2 และเกรด 4 ของไอโอวา (Iowa) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามวัดลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และแบบสอบถามสุขภาพองค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทดสอบด้วยค่า t-test เพื่อดูความแตกต่างระหว่างกลุ่มจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ 8 ข้อผลการวิจัยพบว่า การให้การสนับสนุนโรงเรียนในโครงการประสิทธิผลโรงเรียน อาจมีความต้องการให้ทางวิชาการประสบผลสำเร็จมากกว่าโรงเรียนอื่น ๆ โดยที่นักเรียนมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ

เชอร์เรย์ (Scherrey, 1989 อ้างถึงใน วรรณา พยุงวงษ์, 2544, หน้า 49) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นตัวของตัวเองของครูใหญ่กับสุขภาพของโรงเรียน โดยใช้เครื่องมือ OHI วัดสุขภาพของโรงเรียน และ Personal Organization inventory หรือ POI วัดการเป็นตัวของตัวเองของครูใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า สุขภาพองค์การที่ประเมินโดยครูใหญ่เทศหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนรายชื่อของ POI ของครูใหญ่เพศชายและสุขภาพของโรงเรียน

พอดเกอร์สกี (Podgurski, 1990 อ้างถึงใน วรรณา พยุงวงษ์, 2544, หน้า 49) ศึกษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียนกับการรวมกลุ่มของครูและสุขภาพของโรงเรียน พบว่ามิติต่าง ๆ ของสุขภาพโรงเรียนสัมพันธ์กับมิติประสิทธิผลขององค์การ ขวัญของครูสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนของครู

ไพรส์ (Price, 1990 อ้างถึงใน พรณี สุวดี, 2537, หน้า 53) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์การ โดยจุดมุ่งหมายเพื่อดูว่า ระดับการมีส่วนร่วมของแต่ละองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนหรือไม่ และ เพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างระดับการตัดสินใจสั่งการในโรงเรียน กับมิติสุขภาพองค์การ เครื่องมือที่ใช้วัดในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบวัดสุขภาพองค์การ (OHI) และแบบวัดระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (P.M.A.) กลุ่มตัวอย่าง เป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 50 โรงเรียนในมลรัฐอาคันซัส (Arkansas) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่าย ด้วยเทคนิคเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่มีโครงการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีบรรยากาศ และสุขภาพองค์การที่ดีกว่าโรงเรียนที่ไม่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเรื่องนี้เสนอแนะ ให้โรงเรียนทุกระดับมีโครงสร้างภายในที่จัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม และให้มีตัวแทนในแต่ละระดับขององค์การ

ฮอย, ทาร์เตอร์ และคอร์ทแคมป์ (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) ได้ทำการวิจัยในเรื่องเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ (OHI) พบว่าด้านต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ (OHI) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์การ และสามารถทำนายความผูกพันในองค์การได้

โทมัส (Thomas, 1991) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง การตรวจสอบความเกี่ยวข้องระหว่างสุขภาพองค์การกับการเข้าใจความเครียดของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในศูนย์สุขภาพจิต โดยมีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้ความเครียดของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของศูนย์ สุขภาพจิตชุมชน โดยศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์สุขภาพองค์การ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย การมีการสื่อสารที่เหมาะสม การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม การจัดการทรัพยากร ความสามัคคี ขวัญ การมีนวัตกรรมใหม่ๆ ความมีอิสระในการทำงาน การปรับตัว และ

ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ต่อความเครียดแตกต่างกัน และการรับรู้ภาวะสุขภาพองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับความเครียดของผู้บังคับบัญชา แต่ไม่พบความสัมพันธ์นี้ในผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่า อายุ ภูมิหลังการศึกษา มีผลต่อการรับรู้ภาวะสุขภาพองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แรนซัม (Ransom, 1991) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่าง ๆ ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์กร การศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้บรรยากาศองค์การดี และองค์การมีสุขภาพดี

จากการศึกษาเรื่องสุขภาพองค์กรทั้งในและต่างประเทศ จะเห็นว่าสุขภาพองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากองค์กรมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นักวิชาการจึงพยายามศึกษาเรื่องสุขภาพองค์กร จากรูปแบบองค์กรที่แตกต่างกัน และพยายามหาข้อสรุป เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษาของนักวิชาการพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรมาจากสุขภาพองค์กร และยังพบว่า บรรยากาศขององค์กร รูปแบบของการบริหาร และภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อสุขภาพองค์กร จึงมีความพยายามที่จะศึกษาตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรมีสุขภาพที่ดียิ่งขึ้น