

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาความพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและสุขภาพองค์การของศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียนภาค สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน
2. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
3. ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารมีความหมายตรงตามภาษาอังกฤษว่า Administration ในการศึกษาเรื่อง การบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีความจำเป็นและนำศึกษาอย่างยิ่ง ในฐานะที่มนุษย์เราเป็นส่วนหนึ่งของสังคม บทบาทหน้าที่และความสำคัญของการบริหารนั้นมีความเกี่ยวข้องกับอารยธรรมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นกลุ่มย่อมมีหัวหน้าปกครองดูแล มีการแบ่งหน้าที่แบ่งงานกันทำตามลักษณะของความสามารถ มีการช่วยเหลือกัน มีจารีตประเพณีวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับควบคุมความประพฤติ เมื่อกลุ่มหรือสังคมเจริญเติบโตมากขึ้น มีความซับซ้อนมนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยเริ่มจากการเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อ โดยหวังจะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยและมีความสุขในสังคม

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540, หน้า 4) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

1. การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลำพังคนเดียวไม่ใช่การบริหารหรือการจัดการ การบริหารหรือการจัดการที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกันและผู้จัดการจะมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของ

กลุ่มเองในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มมิได้ถูกกำหนดขึ้นมาจากภายนอกหรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

3. การจัดการเป็นงานทางด้านสมอง ใช้ความคิดปฏิภาณ และการตัดสินใจเพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 13-15) ได้กล่าวถึงกิจกรรมของการบริหารไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์การ คือ การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนก หรือเป็นกอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่ดีจึงต้องสามารถชี้ชัดได้ว่า ใครต้องทำงานใด และใครต้องรายงานต่อใคร จึงจะช่วยให้เกิดความมีระเบียบในขณะปฏิบัติงานเป็นกลุ่มได้ดี

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน หลักการและนโยบายของหน้าที่การจัดการบุคคลที่จะใช้ยึดถือปฏิบัติก็คือ การพยายามให้เป็นไปตามหลัก “Put the Right Man on the Right Job” หรือพยายามทำให้ทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมและเหมาะสมกับงานที่ทำให้มากที่สุดตลอดเวลานั่นเอง

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการ โดยผู้นำหรือผู้บริหารในการบังคับบัญชาให้การทำงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างองค์การดำเนินไปโดยราบรื่นมีการประสานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับบัญชาที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดีนั้น คือ ต้องฝึกทักษะให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สามารถโน้มน้าวและชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงานนั่นเอง

5. การควบคุม (Controlling) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จผลตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญนั้นจะต้องมีการวัดผลงานสิ่งที่ทำได้ มีการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าที่ตั้งไว้ และการดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติ หรือมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผน ด้วยกลไกการควบคุมดังกล่าวนี้

การควบคุมจะต้องมีการพิจารณาตกลงใจให้ชัดเจนว่าจะวัดผลงานอะไร จะวัดโดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัด

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 11-12) ได้สรุปลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหารไว้ดังนี้

1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. ต้องอาศัยปัจจัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
6. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
7. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. มีลักษณะการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหาร ไม่มีตัวตนแต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

ดร. สุนทราวุธ (ม.ป.ป., หน้า 2-3) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นการจัดการทางการศึกษาที่มุ่งทิศทางการควบคุมและการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการศึกษา เช่น การบริหารธุรการ ในความหมายนี้ หมายถึงการบริหารการศึกษาทั่ว ๆ ไป และที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เช่น ครู นักเรียน โปรแกรมการเรียนการสอน กิจกรรม หลักสูตร วิธีการสื่อการเรียนการสอนและการแนะแนว ซึ่งอาจเรียกว่าการบริหารวิชาการ การบริหารการศึกษา อาจพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้เด็กและเยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมทุก ๆ ด้าน ให้มีความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

สมเดช สีแสง (2543, หน้า 364) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การบริหารการศึกษา จะถูกกำหนดและแบ่งตามภารกิจหลักขององค์การ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกองค์การ เพราะองค์การจะมีขนาดกลุ่มต่างกัน สามารถแบ่งงานต่างกันได้ แต่เนื้อหาหลักจะเหมือนกัน

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 17-18) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา จะเน้นกิจกรรมการเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอน และการประเมินผลการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันตามความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม

จากความหมายของการบริหารการศึกษา สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษา คือการดำเนินการจัดการศึกษาโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันดำเนินการ โดยใช้กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม บริหารทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เป็นไปตามจุดหมายของการจัดการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

2. ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

กิตติมา ปรีดีดิลก (2544) กล่าวว่า ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในองค์กรหรือสถาบันการศึกษาสิ่งที่จะช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารใช้วิธีการบริหารได้ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ผู้บริหารที่มีคุณภาพย่อมต้องทำการบริหารอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีขั้นตอนในการดำเนินงานได้เหมาะสมตามหลักของการบริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2530) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหาร มีดังนี้

การบริหารนั้น ได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ ดำรงชีพอยู่ได้อย่างผาสุก

จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึง ความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (Technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วขึ้น

การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญ ในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมทางการเมือง (Political Sociocultural Factor Environment)

การบริหารมีลักษณะต้องใช้ในการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองเป็นเครื่องมือแสดงให้ทราบถึงความ

สามารถของ นักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร

ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัว หรือองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งที่คู่กันไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ ดังที่กล่าวกันว่า “การเมืองกับการบริหารนั้น เปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญเดียวกัน (Politics and Administration are The Two Sides of a Single Coin)” ฉะนั้นการศึกษาวิชาบริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

กูลิค (Gulick, 1918 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2544) กล่าวว่า การบริหารเป็นศาสตร์ สาขาวิชาบริหารย่อมจะให้ความรู้ที่เชื่อถือได้กับผู้บริหารว่าต้องทำอะไร ภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และช่วยให้พวกเขาคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของการกระทำของพวกเขาได้

เชน (Schein, 1932 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2544) กล่าวว่า การบริหารเป็นวิชาชีพ เพราะนักวิชาชีพต้องทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการทั่วไป วิชาการบริหารและโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีอยู่ ซึ่งให้เห็นว่าต้องมีหลักการบริหารที่ไว้วางใจได้ โดยประสบความสำเร็จในมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์และวิชาชีพอย่างหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน และสังคม อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาคนและพัฒนาประเทศต่อไป

3. นโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษานอกโรงเรียน ปีงบประมาณ 2547

ปีงบประมาณ 2547 นับเป็นปีแห่ง “คุณภาพ” โดยยึดหลักการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นการปรับวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และหลักการปฏิรูปการศึกษาตามกรอบของกฎหมาย ตลอดจนบริบททั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิเคราะห์การดำเนินงานการศึกษานอกโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ จากทิศทางดังกล่าว สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน จึงกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษานอกโรงเรียน เพื่อให้บริการกลุ่มเป้าหมายประชาชนที่อยู่นอกโรงเรียน อันที่จะนำไปสู่สังคมแห่ง ความรู้และการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งความรู้และการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้รูปแบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

พันธกิจ

1. จัดและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนที่อยู่นอกโรงเรียนในรูปแบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในด้าน

- 1.1 การศึกษาพื้นฐาน
- 1.2 การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ
- 1.3 การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต
- 1.4 การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

2. จัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อเติมปัญญาให้สังคม

3. ส่งเสริมการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัย

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามแนวการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูป การศึกษา

ผลผลิตของหน่วยงาน

1. การจัดการศึกษานอกโรงเรียน

- 1.1 การส่งเสริมการรู้หนังสือ
- 1.2 การจัดการศึกษาต่อเนื่องเทียบเท่าการศึกษาพื้นฐาน
- 1.3 การพัฒนาคุณภาพการศึกษานอกโรงเรียน

2. การฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ

- 2.1 กลุ่มพัฒนาอาชีพ
- 2.2 กลุ่มฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ
- 2.3 การพัฒนาคุณภาพการฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ

3. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

- 3.1 การให้บริการแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 3.2 การพัฒนาคุณภาพแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. การสร้างความภาคภูมิใจในความเป็นองค์กรหลักแห่งการจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้น

1.1 การสร้างเจตคติที่ดีของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานในฐานะนักการศึกษา นอกโรงเรียน

1.2 การวิเคราะห์บุคลิกภาพเพื่อกำหนดหลักสูตรการพัฒนามุคตากรแต่ละกลุ่มให้เป็นเลิศตามภารกิจ

1.3 การสร้างสวัสดิภาพ ขวัญ กำลังใจ และความมั่นคงในการทำงาน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.4 การประชาสัมพันธ์ความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน ให้กับบุคลากรขององค์กรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

2. การพัฒนากลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการทั่วไปให้เป็นผู้รับบริการประจำและเป็นพันธมิตรยุทธศาสตร์ตามลำดับโดยเน้น

2.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของภาคี/เครือข่าย

2.2 การกำหนดแนวทาง/วิธีการพัฒนาให้กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการทั่วไปเป็นผู้รับบริการประจำและเป็นพันธมิตรยุทธศาสตร์ตามลำดับ บนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยและการเป็นส่วนของคนและกัน

3. การพัฒนากลุ่มเป้าหมายในฐานะผู้จัดการศึกษา ตามมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และผู้รับบริการโดยตรงโดยเน้น

3.1 การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเพื่อกำหนดสถานภาพการเป็นผู้จัดการศึกษา ตามมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และผู้รับบริการโดยตรง

3.2 การสำรวจความต้องการของการมีส่วนร่วมในการจัดและรับบริการการศึกษานอกโรงเรียนของกลุ่มเป้าหมาย

3.3 การกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม

4. การประชาสัมพันธ์เพื่อการเข้าถึงบริการ การยอมรับในคุณภาพ และการมีส่วนร่วมในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้น

4.1 การสำรวจการเข้าถึงบริการของกลุ่มเป้าหมาย โดยจำแนกตามประเภทของกลุ่มเป้าหมาย

4.2 การกำหนดรูปแบบและวิธีการประชาสัมพันธ์ โดยเน้นความครอบคลุมทั่วถึงและต่อเนื่อง

5. การสร้างระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยเน้น

5.1 การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งการให้บริการและคุณภาพ

5.2 การศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และวิธีการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

5.3 การวางระบบการประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

5.4 การเผยแพร่หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และวิธีการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามพันธกิจทั้ง 4 ประการ สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน จึงกำหนดแนวนโยบาย เป้าหมายสาธารณะ แนวทางและมาตรการตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

การจัดและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้แก่ประชาชนที่อยู่นอกโรงเรียน ในรูปแบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในด้านการศึกษาพื้นฐาน การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต และการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

นโยบาย

เร่งรัด จัดและพัฒนาระบบการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในด้านการศึกษาพื้นฐาน การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต และการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน ให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและบริบทของชุมชน ตลอดจนความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยยึดชุมชนเป็นฐานและการบูรณาการกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน เพื่อเป็นการสร้างคน สร้างงาน สร้างรายได้ และอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่สังคมแห่งปัญญา

กรอบความคิด

การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ส่งเสริมให้ประชาชนมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้มีความรู้พื้นฐานในการสร้างงาน สร้างรายได้ และสุนทรียภาพของชีวิต โดยยึดชุมชนเป็นฐานและการบูรณาการกิจกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความจำเป็น และความต้องการของประชาชนอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

1. การศึกษาพื้นฐาน

การศึกษาพื้นฐาน เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้และมีทักษะพื้นฐานในการนำไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ โดยมีรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้หนังสือ เป็นการจัดการศึกษาสำหรับประชาชนที่อาศัยอยู่บนพื้นที่สูงและพื้นที่ราบ เพื่อให้สามารถอ่านออกเขียนได้ และมีความรู้พื้นฐานทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนความรู้ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน โดยมีวิธีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของผู้เรียน

1.2 รูปแบบการศึกษาแบบพบกลุ่ม เป็นวิธีเรียนที่เน้นความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบเฉพาะบุคคล ที่ผู้เรียนแต่ละคนอาจต้องการเรียนเนื้อหาสาระและใช้ระยะเวลาในการเรียนที่ไม่เหมือนกัน มีการพบกลุ่มสัปดาห์ละครั้ง หรือหลายครั้ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเวลาและความต้องการหรือความจำเป็นในการพบกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3 รูปแบบการศึกษาทางไกล เป็นวิธีที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อทางไกลหลายรูปแบบ สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่มีอายุมากและไม่มีเวลาที่จะมาพบกลุ่ม และกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ต่างประเทศ

2. การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ

การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถเข้าสู่อาชีพ สามารถประกอบอาชีพหรือพัฒนาอาชีพของตนได้ โดยพิจารณาถึงความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคล จิตวิทยาการเรียนรู้ และจิตวิทยา ผู้ใหญ่ ทั้งนี้ วิทยากรผู้สอนจะต้องเป็นผู้ประกอบอาชีพนั้นหรือเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพหรือเป็นผู้ประกอบการหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยแบ่งการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพเป็น 3 รูปแบบ คือ

2.1 การฝึกทักษะอาชีพ เป็นการฝึกหลักสูตรอาชีพระยะสั้น เวลาเรียนขึ้นอยู่กับความรู้ที่จัด และความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการประกอบอาชีพได้

2.2 การพัฒนาอาชีพ เป็นการจัดการศึกษาในลักษณะกลุ่มพัฒนาอาชีพ ที่กลุ่มผู้มีอาชีพประเภทเดียวกันมารวมกลุ่มกันเพื่อพัฒนาอาชีพที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนแสวงหาความรู้และประสบการณ์การร่วมกัน โดยมีวิทยากรมาให้ความรู้เป็นครั้งคราวตามความต้องการ และมีการระดมทุนทางสังคมมาใช้ในการจัดกิจกรรมภายในกลุ่มด้วย

2.3 การพัฒนาอาชีพด้วยเทคโนโลยี เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาอาชีพที่ทำอยู่เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือนำมาช่วยในการประกอบอาชีพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต

การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน ทั้งที่เป็นสาระเกี่ยวกับทักษะชีวิตแกนกลางที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การป้องกันสาธารณภัย การจราจร การสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดี เป็นต้น และสาระที่สอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละภูมิภาค

4. การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน เป็นการศึกษาที่บูรณาการความรู้และทักษะจากการศึกษาที่ผู้เรียนมีอยู่หรือได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน แล้วนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและชุมชน โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายและใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในชุมชน เนื้อหาสาระมุ่งเน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาสังคมและชุมชน เช่น ประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อม วิชากิจชุมชน การพัฒนาที่ยั่งยืน ความสงบสุขในสังคม เป็นต้น

ความเป็นมาของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค จัดตั้งขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการศึกษานอกโรงเรียนประจำภาค พ.ศ. 2519 โดยประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกประกาศลงวันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2520 จัดตั้งศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนประจำภาคขึ้น มีฐานะเป็นสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ต่อมาได้มีการจัดตั้งกรมการศึกษานอกโรงเรียนขึ้น เมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2522 จึงได้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้างและเงินงบประมาณของกรมสามัญศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกองการศึกษาผู้ใหญ่และสำนักโครงการพัฒนาศึกษานอกโรงเรียน ดังนั้นศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคเปลี่ยนสังกัดจากกรมสามัญศึกษา มาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน (สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน) กระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจุบันศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค มีอยู่ด้วยกัน 5 แห่ง คือ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคกลาง ตั้งอยู่ที่จังหวัดราชบุรี ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคเหนือ ตั้งอยู่ที่จังหวัดลำปาง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคตะวันออก ตั้งอยู่ที่จังหวัดระยอง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งอยู่ที่จังหวัดอุบลราชธานี และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคใต้ ตั้งอยู่ที่จังหวัดสงขลา

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. จัดการศึกษาในลักษณะการทดลองให้กับกลุ่มเป้าหมายพิเศษ
2. วางแผนพัฒนาการศึกษานอกโรงเรียนระดับภาค

3. ดำเนินการวิจัย ศึกษา ค้นคว้า ทดลองการจัดกิจกรรม และส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษานอกโรงเรียน

4. พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น และผลิตสื่อเสริมตามหลักสูตรเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ร่วมกันภายในภาค

5. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรการศึกษานอกโรงเรียนและเครือข่ายในระดับภาค

6. ดำเนินงานคลังข้อสอบระดับภาค

7. นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินกิจกรรม และ โครงการที่ดำเนินงานร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ได้จัดโครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งโครงสร้างหลัก ๆ เป็น 2 ส่วน คือ

1. กลุ่มงานสนับสนุน

1.1 กลุ่มอำนวยการ มีหน้าที่และรับผิดชอบงานสารบรรณ งานธุรการ งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ งานบุคลากร งานประชาสัมพันธ์ และงานสวัสดิการ

1.2 กลุ่มแผนงานและส่งเสริมคุณภาพการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศงานการศึกษานอกโรงเรียนระดับภาค จัดทำแผนงาน/โครงการ งบประมาณ นิเทศติดตามผล ประเมินผลโครงการต่าง ๆ ดำเนินการส่งเสริมคุณภาพการศึกษานอกโรงเรียน

1.3 กลุ่มผลิตและเผยแพร่สื่อ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ ผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายการวิทยุ โทรทัศน์ วัสดุทัศน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอและหน่วยงานเครือข่าย ตลอดจนดำเนินการพัฒนาและเผยแพร่สื่อ

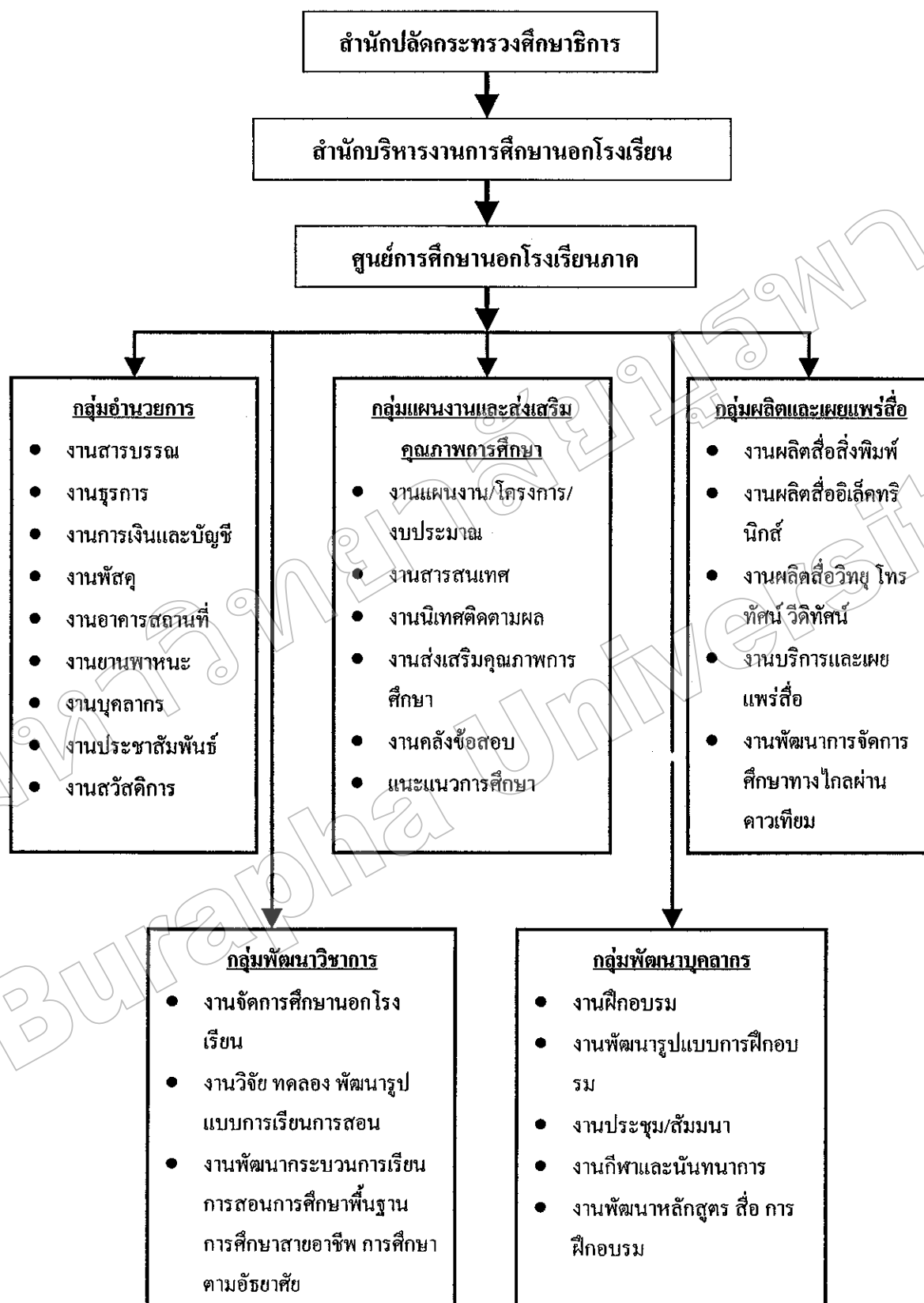
2. กลุ่มงานหลัก

2.1 กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกโรงเรียนและฝึกอบรมแก่กลุ่มเป้าหมายพิเศษ ดำเนินการวิจัย ทดลอง พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนการศึกษานอกโรงเรียนทั้งด้านการศึกษาพื้นฐาน การศึกษาสายอาชีพ และการศึกษาตามอัธยาศัยแบบครบวงจร ทั้งเรื่องหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล ในลักษณะนำนวัตกรรมมาใช้ หรือเพื่อให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา ดำเนินการจัดทำหลักสูตร สื่อ กิจกรรมนักศึกษา การแนะแนว ให้สอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและแนวโน้ม

การพัฒนาในอนาคต เพื่อมุ่งให้เกิดการเรียนรู้

2.2 กลุ่มพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การคิดค้น พัฒนา รูปแบบเทคนิคการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรม ดำเนินการอบรม ตลอดจน ติดตามผล ประเมินการฝึกอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและเครือข่าย (<http://www.nfe.go.th/042104/about2.html>)

โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษานอกโรงเรียน แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ มีดังนี้ (1) อิทธิพล (Influence) (2) ความตั้งใจ (Intention) (3) ผู้นำจะมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) (4) การเปลี่ยนแปลง (Change) (5) มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) (6) มีการจูงใจผู้ตาม (Follower)

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 8) กล่าวว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจ สั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์การ บ้างเป็นระดับกลาง (ระดับผู้จัดการ-ผู้อำนวยการ) บ้างเป็นระดับสูง (ผู้จัดการใหญ่ ประธานกรรมการ อธิบดี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี) จุดต่างของงานในหน้าที่ก็คือ ผู้นำระดับกลาง มักจะมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับคนและการใช้ทรัพยากรขององค์การทำหน้าที่ปฏิบัติ ประสานงานความรับผิดชอบ ส่วนงานของผู้บริหารระดับสูงมักเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์การ ในยุคของการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ การบริหารจัดการที่ดีพึงประกอบร่วมกับภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหาร (Management) โดยที่การบริหารจัดการจะเน้นที่การวางแผนจัดระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบและโครงสร้างมองใกล้สถานภาพเดิมๆ ให้เป็นปกติ ขณะที่ภาวะผู้นำมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ พัฒนาปรับเปลี่ยนมองอะไรไกล ทำทลายสิ่งเดิม ๆ มุ่งทำให้สิ่งที่ถูกต้อง การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งแต่ขาดการบริหารจัดการที่ดีจะสร้างความโกลาหล นำพาองค์การ ไปสู่หน้าผาได้ ขณะที่การบริหารจัดการที่เข้มแข็งแต่หัวหน้าขาดภาวะผู้นำที่ดี เป็นการสร้างองค์การที่มี “ความเป็นราชการมาก”

ฮาลปิน (Halpin, 1966, pp. 27-28) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมาย

ที่วางไว้

4. บุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

จากความหมายของ ผู้นำ ดังกล่าว กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก หรือได้รับการแต่งตั้งหรือบุคคลที่มีบทบาท มีอำนาจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น อาจเป็นพลังอำนาจ หรืออิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ ที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นในหน่วยงาน ให้เกิดการปฏิบัติตามหรือ การเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นหรือคำสั่งของตน เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายของ หน่วยงาน

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรม ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Gold) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Follower) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposed) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 31)

กรองแก้ว อยู่สุข (2535, หน้า 132) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพล นำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้น อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น ได้รับการแต่งตั้งให้เป็น หัวหน้าหน่วย ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ฯลฯ ได้มีการกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งในทุกองค์การจะกำหนดไว้ในแผนภูมิและรายลักษณะอักษรให้บุคลากรทราบทั่วกัน ทั้งนี้เพื่อความ สะดวกในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน นั่นคือผู้นำแบบเป็นทางการ แต่เราก็มักพบว่ามิใช่ สามารถนำคนอื่นได้ โดยมีได้มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการปะปนอยู่ในองค์การเสมอ ๆ เกือบทุกแห่ง บางคนมีอิทธิพลมากเหนือผู้นำตัวจริงเสียด้วยซ้ำ ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนส่วนหนึ่งของการจัดการ ผู้จัดการมีหน้าที่หลายอย่างที่จะให้งานสำเร็จ เช่น การวางแผน และการจัดสายงานแต่ บทบาทผู้นำที่ต้องแสดงอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่แรกเริ่ม คือ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ ได้บังคับบัญชา เพื่อผลักดันหรือจูงใจให้เขากระตือรือร้นที่จะทำงานให้งานสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่ เข้มแข็ง คือผู้นำที่มีอิทธิพลและอำนาจ ผู้นำอาจเป็นผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพได้ถ้าวางแผนหรือ กำหนดตัวบุคคลให้ทำงานไม่ถูกต้อง แต่บางคนก็อาจเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก คือทำงานเสร็จ ตามเป้าหมายขององค์การ แต่เป็นผู้นำที่อ่อนแอก็ได้ ถ้าเขาไม่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นทำตามได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าต้องปกครองบังคับบัญชาลูกน้องที่มีความรู้และสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาหัวหน้าอยู่แล้ว

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 17-23) สรุปว่าทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วยคุณลักษณะ ของผู้นำ (Trait Theory of Leadership) เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาแต่กำเนิด

2. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environment Theory) เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situational Theory) มีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์แล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theory) ทฤษฎีนี้มีความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตสิก (Sentiment) โดยเชื่อว่าผู้จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theory) เชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความสำนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เป็นผู้นำเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นจะทำให้เป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่คนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้น ย่อมต้องการสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้วผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นผู้ที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

จากข้อเสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบต่าง ของการเป็นผู้นำที่จะพยายามกระทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537, หน้า 17) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาไว้ว่า การเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจ 3 ประการ คือ หวังอำนาจอิทธิพล และอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกยอมรับอำนาจ คนที่มีอำนาจแต่ไม่มีใครยอมรับคงจะเป็นผู้นำได้ยาก ผู้นำกับกลุ่มก็จะเจริญก้าวหน้าได้ยาก การเป็นผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งการนำและการบริหารด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 230-239) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่ควรแสดงออกที่เหมาะสม และความรู้ความสามารถของผู้นำหรือทักษะของผู้นำในการจัดองค์การ ปรับเปลี่ยน

ระบบงาน ตลอดจนพฤติกรรมในการที่จะเป็นผู้นำทางความคิดอย่างชาญฉลาด หรือเป็นผู้มี
ยุทธศิลป์ในการพัฒนาองค์การในโครงสร้างทั้งระบบ มีความสำคัญต่อผู้นำในการสร้าง
ประสิทธิผลขององค์การ บทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นเรื่องของการรู้จักใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่
ที่มีอยู่กับบทบาทหน้าที่

มินท์เบิร์ก (Minberg, 1979, p. 179) ได้แสดงบทบาทผู้นำไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม โดยเป็นตัวแทนขององค์การ เช่น เป็นผู้ประกอบหน้าที่ใน
พิธีการต่างๆ เป็นผู้แทนเข้าประชุมในโอกาสต่าง ๆ
2. เป็นผู้นำองค์การ เป็นผู้ทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม สร้างแรงจูงใจและพัฒนา
บุคลากร บทบาทที่เน้นในด้านความรู้สึกลึกซึ้งชอบทางสังคมและเน้นความรู้สึกลึกซึ้งของคนในองค์การ
3. เป็นคนกลางในการติดต่อ เป็นผู้ผลิตและรวบรวมข่าวสารข้อมูลขององค์การ เป็น
ส่วนหนึ่งของสมาคมหรือเป็นผู้จัดประชุมกับสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ โดยทำหน้าที่เป็น
สื่อกลาง
4. เป็นผู้กำกับดูแล เป็นผู้เสาะหาข้อมูลจากสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ เพื่อที่
ติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
5. เป็นผู้ให้ข่าวสารข้อมูล เป็นผู้ชี้แจงข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์แก่
สมาชิก เป็นผู้ประชุมคณะกรรมการหรือส่งเสริมความคิดเห็นให้แก่คณะหรือรายบุคคลเกี่ยวกับ
แผนงานหรือโครงการในอนาคต
6. เป็นโฆษก เป็นผู้ให้ข่าวสารแก่บุคคลนอกองค์การเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและ
นโยบาย บทบาทที่จำเป็นจะต้องจัดเตรียมข้อมูล รายงาน ประกาศต่าง ๆ ขององค์การให้ที่ประชุมและ
ที่ประชุมวิชาชีพได้รับทราบ
7. เป็นผู้ประกอบการ เป็นผู้ออกแบบริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์การผู้ริเริ่มงาน
ออกแบบงานใหม่ ๆ เสนอแนะวิธีการทำงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
8. เป็นผู้จัดการกับปัญหา เป็นผู้มีบทบาทในการจัดการกับปัญหา และเป็นผู้รับผิดชอบ
อุปสรรค ปัญหาในการปฏิบัติงาน
9. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ และเวลา โดยกำหนดตารางเวลาและจัดทำ
โครงการให้ทุกคนมีส่วนร่วม
10. เป็นผู้เจรจาต่อรอง เป็นผู้ร่วมกิจกรรมในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจาเรื่องการ
ทำงาน ค่าจ้างค่าตอบแทน

เรดดิน (Reddin, 1970, p. 352 อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539, หน้า 80)

เสนอทฤษฎีสามมิติ (3 – D Model หรือ 3 – D Management) กำหนดว่าพฤติกรรมผู้นำมี 3 มิติ ดังนี้

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนินงาน ตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรมีความไว้วางใจ สนับสนุนกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจในงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมการบริหารงานก็จะมีประสิทธิผล มาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมการบริหารงานก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมีหลายแบบ ซึ่งผู้บริหารจะแสดงออกในแบบใดก็ตาม มิได้เป็นเครื่องยืนยันว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพใน การบริหารได้ แต่การมองว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานมากที่สุด ตลอดจนมีขวัญกำลังใจ มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทุ่มความสามารถ ให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่ ผู้วิจัยจึงต้องการทราบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในการ บริหารงานมีลักษณะพฤติกรรมเช่นไร โดยศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ผู้นำตามแนวความคิดของ ฮาลบินและไวเนอร์ (Halpin & Winer, 1991 อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 22) ที่จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมิตรสัมพันธ์ และแบบกิจ สัมพันธ์

1. พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความ สัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตาม นโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำจะเป็นผู้แจกงาน กำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจน ช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ซึ่งสอดคล้องกับทักษะของ เฮอร์ซี และ บลังชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988 อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 23) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์เน้นความสำคัญของงานเป็นหลัก โดยกำหนดให้ผู้ตามดำเนินการ ตามนโยบายและแผนงานที่กำหนด มีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ มาตรฐานและวิธีการทำงานให้ ผู้ตามปฏิบัติ มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไป ตามตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 414 อ้างอิงจาก Likert, 1964) ได้ระบุ พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1.1 ให้ความสำคัญกับงานที่ต้องปฏิบัติ

1.2 ถือว่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงาน

สำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.3 ผู้นำจะดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

1.4 ไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและถือว่าอำนาจการตัดสินใจเป็นสิทธิของตนแต่ผู้เดียว

สรุป พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่เน้นความสำคัญของงานเป็นหลัก โดยเน้นความเข้าใจในการดำเนินงานตามระเบียบแบบแผนและนโยบาย ควบคุมดูแลงานอย่างใกล้ชิด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรมีความไว้วางใจให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเองและอบอุ่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮอร์ซี และ บลังชาร์ด (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 23) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับผู้ตามที่แสดงถึงความเป็นมิตร มีการเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจในการทำงาน มีการแสดงออกด้วยความจริงใจ ซึ่งเป็นความอบอุ่นที่ผู้นำแสดงออกต่อสมาชิกทั้งกลุ่มหรือรายบุคคล ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 414 อ้างอิงจาก Likert, 1964) ได้สรุปพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ไว้ดังนี้

2.1 มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจในความสำเร็จ ความทุกข์ และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

2.2 ไม่ขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่กลับคอยให้ความช่วยเหลือ

2.3 มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงาน

2.4 พยายามเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีด้วยการให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรให้ความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเคารพซึ่งกันและกัน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2539, หน้า 96) ในปี ค.ศ.1945 ได้มีการศึกษาคิดค้นอย่างจริงจังเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ โดยศึกษานี้เน้นหนักไปทางพฤติกรรมผู้นำ (Leader

Behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leadership) เฮมฟีล และคูนส์ (Hemphill & Coons, 1957) ได้สร้างแบบสอบถามเรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และได้รับการพัฒนาและปรับปรุงขึ้นเรื่อย ๆ โดย ฮัลปิน, ไวเนอร์, สตอกคิลล์ (Halpin, Winer, Stogdill) เป็นต้น (Hanson, 1985, pp. 190-193) แบบทดสอบนี้ได้ทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจอุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่าได้ผลดีมาก แบบสอบถามทั้งหมด เป็นมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

เป็นมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำกับสมาชิก ในด้านความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายหรือแผน การติดต่อช่องทางสื่อสารและวิธีดำเนินงานให้สำเร็จคล่องในการกิจที่ต้องปฏิบัติ

มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม โดยมีความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน และความอบอุ่นเป็นกันเอง

ต่อมาได้มีการปรับปรุงแบบสอบถาม LBDQ โดยฮัลปิน และไวเนอร์ (Halpin & Winer, 1991) แบบสอบถามนี้มี 30 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มกิจสัมพันธ์และกลุ่มมิตรสัมพันธ์ กลุ่มละ 15 ข้อ ผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเลือกตอบพฤติกรรมของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า คือ ไม่เคยเกิดขึ้นเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง บ่อยครั้งหรือเสมอๆ แต่ละพฤติกรรมจะมีค่าเป็น 0 1 2 3 4 ตามลำดับ ส่วนข้อใดที่มีพฤติกรรมเป็นลบจะให้ค่าคะแนนกลับกัน ดังนั้นคะแนนในแต่ละกลุ่มจะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 60 คะแนน ค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละกลุ่มคือ 30 คะแนน (สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527, หน้า 64) หลังจากที่ได้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ก็นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่ม ถ้าคะแนนกลุ่มใดมีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยกลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นลบ ถ้ากลุ่มใดได้ค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 30 คะแนน กลุ่มนั้นก็จะมีค่าเป็นบวก ซึ่งจะสามารถทราบได้ว่าคนนั้นมีพฤติกรรมอย่างไร โดยเปรียบเทียบจากภาพที่ 2

ค่าเฉลี่ยของกิจสัมพันธ์

คน	(4) กิจสัมพันธ์ (-) มิตรสัมพันธ์ (+)	(1) กิจสัมพันธ์ (+) มิตรสัมพันธ์ (+)
	(3) กิจสัมพันธ์ (-) มิตรสัมพันธ์ (-)	(2) กิจสัมพันธ์ (+) มิตรสัมพันธ์ (-)
งาน		ค่าเฉลี่ยของมิตรสัมพันธ์

ภาพที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

ถ้าค่าเฉลี่ยของกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ที่คำนวณได้มีค่าเกิน 30 คะแนน พฤติกรรมผู้นำที่จะอยู่ในส่วนที่ (1) ถ้ากิจสัมพันธ์มีค่าเกินกว่า 30 คะแนน แต่มิตรสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมผู้นำจะอยู่ในส่วนที่ (2) ถ้ากิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมผู้นำจะอยู่ในส่วนที่ (3) ถ้ากิจสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 คะแนน แต่มิตรสัมพันธ์มีค่าเกินกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมผู้นำจะอยู่ในส่วนที่ (4) โดยทั่วไปผู้นำทุกคนปรารถนาจะอยู่ในส่วนที่ (1) หมายความว่า เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่มีข้อสังเกตว่า เมื่อผู้นำได้เน้นความสำคัญด้านหนึ่ง ความสำคัญอีกด้านหนึ่งอาจจะลดน้อยลง (สุเมธ เดียวอิสเรศ, 2527 อ้างถึงใน พินิจต์ งานไว, 2544, หน้า 25)

แบบสอบถาม LBDQ นี้ ได้นำไปใช้วัดพฤติกรรมของผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษาคด้วย และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ และได้นำมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ทฤษฎีและแนวคิดหลักการของสุขภาพองค์การ

องค์การ (Organization) เป็นหน่วยงานทางสังคมที่ประกอบด้วยคณะบุคคลที่ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในองค์การ องค์การจึงมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ และยังรวมถึงภายนอกองค์การอีกด้วย ผู้วิจัยจึงขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การดังนี้

ความหมายของสุขภาพองค์การ

คำว่า “สุขภาพองค์การ” (Organizational Health) มาจากคำว่า “สุขภาพ” (Health) และคำว่า “องค์การ” (Organization) ซึ่งความหมายจากพจนานุกรมคำว่า “สุขภาพ” หมายถึง สุขภาพปราศจากโรค ความสบาย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2531, หน้า 825) คำจำกัดความในธรรมนูญองค์การอนามัยโลก ปี 1948 (The Health Organization: WHO) ได้บัญญัติไว้ว่า “สุขภาพ” หมายถึง ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี มิใช่เพียงแต่ความปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และความทุพพลภาพเท่านั้น (พัฒน์ สุจำนงค์, 2537, หน้า 2) และสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย (2540, หน้า 89) จากมุมมองของนักเรียนทุนรัฐบาลไทยได้ให้ความหมายของคำว่า สุขภาพ หมายถึง สภาวะแห่งความสุข ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติทางกาย ทางจิต และทางสังคม พร้อมทั้งยังอธิบายถึงการมีสุขภาพดี จึงหมายถึงการมีร่างกายแข็งแรง ไม่ป่วยง่าย หากป่วยก็ได้รับการดูแลอย่างดี ไม่เสียชีวิตก่อนวัยอันควร จึงมีจิตใจที่สบาย สะอาด สงบ มีความเป็นอยู่ในสังคมอย่างพอดี ครอบคลุมรอบอัน ชุมชนเข้มแข็ง การมีสุขภาพดี จะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในใจและเป็นสิทธิของคนทุกคน (Health for All)

ส่วน “องค์การ” (Organization) มีผู้ให้ความหมายไว้ ทั้งนักวิชาการไทยและชาวตะวันตกไว้ดังนี้ สมพร สุทัศน์ (2542, หน้า 56) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การหมายถึง หน่วยงานทางสังคมที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงานและร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน องค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต ซึ่งมีความต้องการบางอย่างอยู่ในสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่องค์การจำเป็นต้องตอบสนองเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อทำงานต่อไปได้ และพยอม วงศ์สารศรี (2538 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2544, หน้า 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การเป็นการรวมตัวของคนสองคนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรม หรือแบ่งงานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์การยังเป็นระบบเปิด ที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิต หรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์ ส่วน เจริญผล สุวรรณโชติ (2530, หน้า 142-148) ได้สรุปความหมายขององค์การไว้ว่า

1. องค์การ คือ ที่รวมของมนุษย์ที่เข้ามาอยู่ร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างที่มีวัตถุประสงค์หลาย ๆ อย่างหรืออย่างเดียว
2. มนุษย์ที่เข้ามาอยู่ร่วมกันต่างก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต่างก็ทำกิจกรรมของตนเองเพื่อส่วนรวม และต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน

3. การที่มีปฏิสัมพันธ์กันนี้ จะต้องกระทำกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยตั้งอยู่บนรากฐานหรือข้อตกลงที่บุคคลในสังคมหรือองค์กรนั้นยอมรับร่วมกัน

4. บุคคลแต่ละคนที่อยู่ในองค์กรต่างก็มีวัตถุประสงค์ของตนเองด้วยกันทั้งสิ้นแต่ผลของวัตถุประสงค์นั้น สามารถที่จะสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคคลนั้นก็ต้องการที่จะให้องค์การได้ตอบสนองผลตอบแทน เพื่อให้ตนเองได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้

5. ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันในองค์กรจะต้องมีความต่อเนื่องกันไป เพื่อให้้องค์การนั้นได้ตอบสนองความต้องการของบุคคลต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

สullivan เลาห์นตัน (2544, หน้า 25-26) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของ “องค์กร” (Organization) ในส่วนของชาวตะวันตก ไว้ดังนี้

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

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

เคทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn, n.d. อ้างถึงใน สุลันทา เลาห์นตัน, 2544, หน้า 25-26) ได้นิยามคำว่าองค์กร คือ ระบบเปิดที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และ ผลผลิต (Output)

เมื่อนำความหมายทั้ง 2 คำมารวมกัน เป็นคำใหม่ คือ คำว่า “สุขภาพองค์กร” จึงให้ความหมายไว้ว่า เป็นภาวะแห่งความสมบูรณ์ขององค์กรที่สามารถคงอยู่ในสังคมได้ด้วยดี หากเปรียบองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต องค์กรก็จะมี การเกิด การเจริญเติบโต การเสื่อมและการตายในที่สุด ซึ่งคล้ายกับชีวิตของมนุษย์ การที่มนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ มาหล่อเลี้ยง อาทิ อาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวป้อน (Input) ที่เข้าไปในร่างกาย เพื่อทำให้เกิดกระบวนการ (Process) ในการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบหายใจ ระบบหมุนเวียนโลหิต ระบบย่อยอาหาร ตลอดจนระบบขับถ่าย หากอวัยวะดังกล่าวทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ระบบต่างๆ สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องและประสานสัมพันธ์กันดี ก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ที่ดีคือ ความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำเนินชีวิตที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เมื่ออุปมาให้องค์การเปรียบเสมือนร่างกายของ

มนุษย์แล้ว องค์การก็มีระบบภายในหลายระบบทำงานตามภารกิจหน้าที่ คล้ายกับการทำงานในระบบ ร่างกายของมนุษย์เช่นกัน ระบบดังกล่าวได้แก่ ระบบโครงสร้าง (Structural Subsystem) ระบบเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ระบบงาน (Task Subsystem) และระบบคน (People Subsystem) ในแต่ละระบบมีองค์ประกอบภายใน ทำหน้าที่เป็นกลไกของการทำงาน เช่นเดียวกับการทำงานของอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย หากองค์ประกอบแต่ละส่วนทำงานได้ดี ก็จะทำให้ระบบสามารถประสานสัมพันธ์กันได้ องค์การก็สามารถสนองตอบต่อเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ แต่หากองค์ประกอบใดไม่สามารถทำงานหรือเสื่อมสมรรถภาพไป เป็นผลให้ระบบขาดความคล่องตัวในการประสานการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้เอง องค์การก็จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน มีสภาพการณ์ของความไม่สมบูรณ์เกิดขึ้น ทำให้องค์การไม่สามารถคงอยู่ได้ และในที่สุดองค์การนั้นก็เสื่อมและตายไปเช่นเดียวกับชีวิตของมนุษย์

ดังนั้นคำว่า “สุขภาพองค์การ” จึงถูกนำมาใช้เพื่อศึกษาองค์การในลักษณะของสิ่งมีชีวิตที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง มายล์ (Miles, 1973) ได้ใช้เป็นจุดเริ่มต้นของความพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน โดยให้ทัศนะว่า วิธีการที่จะจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้มีความหมายสมบูรณ์ได้นั้น ต้องเริ่มมาจากการศึกษา “สุขภาพองค์การ” (Organization Health) เน้นเป้าหมายเบื้องต้น ทั้งนี้ มายล์ (Miles, 1973) ได้ระบุถึงความหมายของคำว่า “สุขภาพองค์การ” ในระยะแรกเริ่มของการศึกษาค้นคว้าว่าเป็นการศึกษากิจการ เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญเร่งด่วนไปที่การพิจารณาขอบเขตอย่างกว้าง ๆ ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำร่วมกันในองค์การ และหาแนวทางปรับปรุงองค์การให้น่าอยู่ น่าทำงาน น่าศึกษา น่าเรียนรู้ หรือ อย่างน้อยที่สุด ให้มีการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ มายล์ (Miles, 1973 อ้างถึงใน วรณี หิรัญญกร, 2546, หน้า 49) การศึกษาค้นคว้าดังกล่าว มายล์ (Miles, 1973) ได้เสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับการพิจารณาความหมายของสุขภาพองค์การที่สมบูรณ์ (Hhealth Organization) ว่าเป็นสภาพขององค์การที่สามารถ คงอยู่ท่ามกลาง สิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดการให้องค์การได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ตลอดจนความสามารถขององค์การในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ซึ่งโดยสรุป การศึกษาสุขภาพองค์การในทัศนะของ มายล์ (Miles, 1973) เป็นการจัดชุด (Set) ของระบบ เพื่อให้้องค์การสามารถคงทนอยู่ได้อย่างเหมาะสม เป็นระยะเวลานาน ซึ่งมีแนวโน้มสามารถบ่งบอกถึงการประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะเวลายั่งยืนได้

ความหมายของ “สุขภาพองค์การ “ ได้ถูกกำหนดขึ้นใหม่ในระยะหลัง โดยการศึกษาค้นคว้าวิจัยของนักวิชาการทางการบริหาร คือ ฮอยและเฟรดแมน (Hoy & Fledman, 1987, p. 30-37) ซึ่งให้ทัศนะว่า “สุขภาพองค์การ หมายถึง สภาพภาวะการปฏิบัติงานในองค์การตามภารกิจและ

การได้ตอบสนองการกระทำตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคม ด้านการปรับตัว การทำให้บรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการรักษาระเบียบแบบแผนขององค์การทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสภาวะการณ์ต่างๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม และมีโอกาสที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

สำหรับอีกแนวคิดหนึ่งเกี่ยวกับสุขภาพองค์การนั้น หมายถึง ชื่อเสียงคุณค่าของสถาบัน กระบวนการบริหารที่ราบรื่น ไม่มีความตึงเครียด และหมายถึง ความมั่นคงของสถาบันด้วย (Cameron, 1978, p. 614 อ้างถึงใน จงดี ขจรไชยกุล, 2539, หน้า 38) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ไววิไค (Dwividi, 1981, pp. 471-472 อ้างถึงใน จงดี ขจรไชยกุล, 2539, หน้า 38) ที่เห็นว่าสุขภาพองค์การและประสิทธิผลขององค์การคล้ายคลึงกัน

ควิก และควิก (Quick & Quick, 1984, p. 80 อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 30) เสนอแนวคิดว่าการที่องค์การมีสุขภาพดีหรือไม่ดี จะสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ องค์การที่มีสุขภาพดี ต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีการยืดหยุ่น และมีความสามารถในการผลิตและถ้าองค์การมีสุขภาพไม่ดี จะมีภาวะเสี่ยงต่อประสิทธิผลในระยะยาวและการอยู่รอดขององค์การ ซึ่งคำจำกัดความนี้ นักการศึกษาที่ศึกษาสุขภาพองค์การหลายท่าน (Hoy & Fledman, 1987, p. 30; citing Miles, 1969; Owen, 1991, p. 221) ต่างอ้างอิงและเห็นด้วยกับคำเหล่านี้ คือ องค์การที่ขาดประสิทธิผล เป็นองค์การที่มีสุขภาพไม่ดี เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การที่ได้นำเสนอมา สรุปได้ว่า สุขภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การที่องค์การมีสุขภาพดีนั้น คือ การที่องค์การสามารถดำเนินกิจการได้ดี ในขณะที่สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิผลด้วย และการที่จะดำเนินได้ทั้งสองประเด็นนี้ ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารนั่นเอง เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหาร คือ การรับผิดชอบต่อสุขภาพองค์การ

ความสำคัญของสุขภาพองค์การ สุขภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดี ก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นมีประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดมีสุขภาพไม่ดี จะทำให้ผลการบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล (Tarter, Hoy, & Kottkamp, 1990, p. 236 อ้างถึงใน วรณี หิรัญญากร, 2546, หน้า 55) ดังนั้น สุขภาพองค์การจึงนำมาใช้ในการพรรณาถึงความโน้มเอียง (Tendency) ขององค์การ หรือไม่ก็การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

เป็นที่น่าสังเกตว่า สุขภาพองค์กรนั้นเป็นความพยายามที่จะศึกษาและอธิบายองค์การในเชิงระบบ ไพพอร์รี่ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540, หน้า 24-25) กล่าวว่า องค์กรในฐานะที่เป็นระบบนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต นอกจากนี้ยังประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับและสิ่งแวดล้อม เมื่อเรานำไปเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การแล้ว ทุกๆ ส่วน จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

คำว่าสุขภาพองค์กร ” (Organization Health) เป็นสภาพขององค์การที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบขององค์การซึ่งสามารถตอบสนองตามความจำเป็นแห่งภาระหน้าที่ของระบบสังคม 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการสร้างสรรค์ และการรักษาระเบียบแบบแผน ซึ่งจะทำให้องค์การมีความพร้อมที่คงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อม และสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

เกณฑ์มีสุขภาพดีขององค์กร จากความหมายโดยนัยต่าง ๆ ของการมีสุขภาพดีขององค์กรที่กล่าวมา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและระบุเกณฑ์บ่งชี้ขององค์กรที่มีสุขภาพดีไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. การที่องค์กรมีสุขภาพดีนั้น จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเกณฑ์ 10 ประการต่อไปนี้ คือ (Owen, 1991, p. 222 อ้างถึงใน พินิจต์ งานไว, 2544, หน้า 31)

1.1 การมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Focus) คือการที่บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายขององค์กรจะต้องมีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

1.2 มีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Communication Adequacy) คือ องค์กรต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสมอในการวินิจฉัย และแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

1.3 การใช้อำนาจที่เป็นธรรม (Optimal Power Equalization) คือการที่องค์กรมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมในทุกระดับขององค์กร

1.4 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Utilization) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล มีการใช้งานที่เหมาะสมไม่มากน้อยเกินไป มีความตึงเครียดน้อย บุคลากรทำงานหนักแต่ไม่มีความรู้สึกทำงานที่เกินตัว มีความพอใจในการวางตัวและบทบาทที่องค์กรต้องการ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองและไม่เพียงแต่มีความรู้สึกที่ดีต่องาน ยังรู้สึกว่าการองค์กรสนับสนุนให้เขาได้เรียนรู้และมีความก้าวหน้า

1.5 ความสมัคสมานสามัคคี (Cohesiveness) คือการมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กร มีความเคารพซึ่งกันและกัน

1.6 ขวัญ (Morale) เป็นความรู้สึกในจิตใจที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความพึงพอใจ ซึ่งตรงกันข้ามกับความรู้สึกไม่มีความสุข มีความตึงเครียด และไม่พึงพอใจ

1.7 การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovativeness) คือ การที่องค์กรมีการเจริญพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลง มีการคิดเป้าหมายใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงตนเองแทนที่จะหยุดนิ่งอยู่กับที่

1.8 เป็นอิสระ (Autonomy) คือการเป็นตัวของตัวเอง มีความอิสระในการตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อม

1.9 มีการปรับตัว (Adaptation) คือความสามารถในการปรับตัวอย่างเร็วมีความมั่นคงทนต่อความเครียดที่เกิดจากความยุ่งยาก มีกระบวนการปรับตัวที่ดี

1.10 ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-Solving Adequacy) มีความสามารถในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุดและเกิดความตึงเครียดน้อยที่สุด

จากเกณฑ์ทั้ง 10 ประเด็นดังกล่าว จาโฮดา (Jahoda) และ อาร์กีส (Argyris) เพื่อนร่วมงานได้ช่วยกันประเมินโดยใช้เกณฑ์และให้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษากล่าวคือ ลักษณะของสุขภาพองค์กรตามที่ ไมล์ (Mile, 1973, pp. 437-441) ได้เสนอไว้เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ต้องการของระบบ 3 ด้าน คือ ด้านภารกิจ (Task) ด้านการบำรุงรักษา (Maintenance) และด้านความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (Growth and Changefulness)

1. ความต้องการด้านภารกิจ (Task Needs) ได้แก่

1.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับและก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ (Goal Focus)

1.2 มีการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสม มีวิธีการที่ดี และรับรู้ได้อย่างฉับพลัน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารภายใน (Communication Adequacy)

1.3 มีการใช้อำนาจในทางที่ดี โดยกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง (Optimal Power Equalization)

2. ความต้องการด้านบำรุงรักษา (Maintenance Needs) ได้แก่

2.1 มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมกับปริมาณและความต้องการ (Resource Utilization)

2.2 สมาชิกมีความสามัคคีรักใคร่ สนับสนุน และป้องกันกันเป็นอย่างดี (Cohesiveness)

2.3 สมาชิกมีขวัญและความพึงพอใจในงานดี (Morale)

3. ความต้องการด้านความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (Growth and Changefulness Needs) ได้แก่

- 3.1 มีนวัตกรรมและวิธีการใหม่ที่จะนำไปสู่การจัดตั้งเป้าหมายใหม่ได้ (Innovativeness)
- 3.2 มีอิสระในการดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่กดดัน (Autonomy)
- 3.3 มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้พัฒนาได้ (Adaptation)
- 3.4 มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ใช้พลังงานน้อยและมีกลไกที่แข็งแรง (Problem-Solving Adequacy)

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2536, หน้า 228-231) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพดี 23 ประการด้วยกัน คือ

1. สมาชิกทั้งหลายในองค์การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ตลอดไป ซึ่งเชื่อว่าของที่ตนเองด้วยฝีมือ จึงมีความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ด้วยตั้งแต่แรก
2. สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น จึงมีพลังในการแก้ปัญหามากกว่าธรรมดาและมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้เสมอ
3. การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกันเองถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ฐานะทางสังคมหรือขอบเขตด้านลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ดี ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาก็จะไม่เหลืออยู่เลย ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้บรรดาสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นความคิดในด้านการรู้จักการทำงานเป็นทีม หรือกลุ่ม
4. ความสามารถ ความรู้สึกรับผิดชอบ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ปริมาณงาน เวลา ความชัดเจนด้านวิชาชีพ และหลักการบริหารสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนลำดับชั้นในการบังคับบัญชานั้นหาได้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยไม่ ความรู้สึกรับผิดชอบส่วนตนจากภายในหรือความรู้สึกผูกพันทางจิตใจมีความสำคัญกว่าอำนาจทางด้านกฎหมายซึ่งเป็นสิ่งภายนอก นายจะอยู่ทำงานในสำนักงานหรือไม่สำคัญคนงานจะรู้สึกเหมือนกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่มีคำว่าแมวไม่อยู่หนูร่าเริง
5. มีข้อน่าสังเกตว่า การวางแผนที่ดี การทำงานร่วมกันที่ดี ล้วนทำกันเป็นคณะมีความรับผิดชอบร่วมกัน
6. มีการยอมรับนับถือความคิดของผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมาเป็นอย่างมาก หัวหน้าที่ดีต้องรู้จักใช้คนเก่งให้เป็นประโยชน์ จะได้นำความสามารถเหล่านั้นมาผนึกกำลังกัน ซึ่งความรู้ที่อยู่ทำงานไม่ใช่คน

7. การพิจารณาปัญหาใด ๆ ก็ตาม ต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพของบุคคลและความต้องการของบุคคลด้วย พฤติการณ์ของสัมพันธภาพนั้น จะมีส่วนเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งนี้เป็นสำคัญ

8. มีการนำหลักการร่วมมือร่วมใจเข้ามาใช้อย่างเสรี ทุกคนพร้อมที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และในทำนองเกี่ยวกับผู้อื่น ก็พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยเหมือนกัน วิธีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันดำเนินไปอย่างกว้างขวาง ถึงแม้ว่าจะมีการแข่งขันกันบ้างระหว่างบุคคลก็ดี กลุ่มก็ดี แต่การแข่งขันดังกล่าวก็เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างแน่นแฟ้น มิใช่มุ่งเอาแต่ชนะเพียงอย่างเดียว

9. เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้น สมาชิกจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็วเข้าแก้ไขสถานการณ์ จนกระทั่งวิกฤติการณ์ดังกล่าวสลายตัวไปในที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ รู้ดีกว่าภัยมาแล้วเราต้องช่วยเหลือกัน

10. ความขัดแย้งต่าง ๆ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยสั่งการ และเจริญเติบโตของบุคคล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำข้อขัดแย้งดังกล่าวมาพิจารณาแก้ไขโดยเปิดเผยให้บังเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากว่ามนุษย์เรานั้นเมื่อต้องการอะไร ก็จะพูดออกมาและก็หวังที่จะให้บุคคลอื่นกระทำเช่นนั้นเหมือนกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์การ

11. ได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง ถึงเรื่องนำหลักความตั้งใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและการเสาะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น การให้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับ และการให้คำแนะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากว่ามนุษย์เรานั้นมองตัวเองและผู้อื่นว่าเป็นผู้มีความสามารถและพัฒนาแล้ว

12. มีการร่วมกันวิภาควิจารณ์ถึงความก้าวหน้าของงานอยู่เป็นประจำ เป็นการตรวจสอบงานที่ปฏิบัติโดยกลุ่ม ถือว่าคนอื่นรู้ดีกว่าเรา และสามารถมองเห็นปัญหาของบุคคลอื่นได้

13. สัมพันธภาพที่มีอยู่ต่อกันเต็มไปด้วยความซื่อสัตย์ เพราะมนุษย์เรานั้นมีความผูกพันกันอยู่ตลอดเวลา มิใช่อยู่เฉยๆ

14. บรรดาสมาชิกทั้งหลายต่างมีเสรีภาพอย่างเต็มที่ ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การแล้วแต่กรณี สมาชิกทุกคนย่อมเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี ถือว่าสถานที่ทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีความสุขสนุกสนานในการทำงาน

15. ภาวะความเป็นผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งแบบและบุคคลเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

16. มีระดับในความไวเนื้อเชื้อใจกัน ความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองสูง มีความสามารถรับผิดชอบร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรสูงมาก

17. มีการยอมรับในเรื่องการเสี่ยง โดยถือว่าเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งของความเจริญเติบโต และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การเสี่ยงหรือความกล้าได้กล้าเสียเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของความกล้าหาญไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

18. ยึดหลักที่ว่าได้เรียนรู้อะไรบ้างจากความผิดพลาดแต่ละครั้งที่เกิดขึ้น

19. ภาวะการปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพนั้น นับเป็นเรื่องที่ต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา และจะต้องร่วมกันค้นหาวิธีการแก้ไขให้ดีขึ้นจนได้

20. โครงสร้างขององค์กรที่ดี ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ก็ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแบบแผนที่กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกขององค์กร ได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเพื่อที่จะเอาไว้มุ่งป้องกันคุ้มครององค์กรให้มีชีวิตยั่งยืนต่อไปได้เท่านั้น หาได้เป็นขวากหนามสกัดกั้นความเจริญเติบโตของสมาชิกแต่ละคนแต่อย่างใดไม่ เพราะสมาชิกขององค์กรทุกคน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

21. ความสำนึกในระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่ถึงอย่างไรก็ตามเทียบอัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์ที่มีอยู่สูงกว่ามาก เรื่องใดที่เก๋กล้าสมัยจะได้รับการพิจารณาและยกเลิกไปในที่สุด

22. องค์กรเองก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เพราะสมาชิกขององค์กรทุก ๆ คนคอยให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตขององค์กร

23. การร่วมมือแก้ไขสภาพที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกให้หมดสิ้นไป เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เพราะมันเป็นเรื่องรับผิดชอบร่วมกันที่จะรักษาองค์กรไว้ อย่างไรก็ตามเงื่อนไขต่าง ๆ เป็นเพียงตัวชี้ให้เห็นในจุดสุดท้ายถึงความสมบูรณ์ และความไม่สมบูรณ์ขององค์กร ความไม่สมบูรณ์ขององค์กร หมายถึง ความไม่เกิดผลสำเร็จอย่างมั่นคง องค์กรจะต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมภายนอกไม่เป็นผลในระยะยาว ดังนั้นจึงส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่อึดอัดขึ้นแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นไม่ได้หมายความว่าอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้ตลอดไป นั่นคือ ความสมบูรณ์ขององค์กรสามารถทำให้ค่อย ๆ ลดลงไปได้

เป็นที่น่าสังเกตว่า การที่จะพิจารณาตัดสินว่าองค์กรใดมีสุขภาพดี และองค์กรมีสุขภาพไม่ดีนั้น พินรัชต์ งานไว (2544, หน้า 38) ได้อธิบายประสิทธิผลขององค์กรคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมากกับสุขภาพขององค์กร โดยแสดงความเห็นไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรที่จะอยู่รอด ปรับตัวรักษาสภาพและเจริญเติบโต เช่นเดียวกับ คริส อาร์กีส

(Chris Agyris, 1965 อ้างอิงจาก Owen, 1991, p. 157) ซึ่งได้ให้ความคิดรวบยอดของประสิทธิผลขององค์การคล้ายคลึงกับสุขภาพขององค์การของ ไมล์ และเบนนีต ซึ่งบันทึกไว้ว่าประสิทธิผลขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะทำให้เป็นผลสำเร็จที่จำเป็น 3 ประการ คือ 1) ความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) สามารถดำรงอยู่ได้ 3) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมได้

การวัดสุขภาพองค์การ

มิติต่างๆ หลายมิติที่เป็นตัวชี้วัด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากมิติดังต่อไปนี้

โอเวน (Owens, 1991, p. 222) ได้กำหนดเป็นด้านที่ใช้วัดสุขภาพองค์การทั้งหมด 10

มิติ คือ

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

ฮอย และเฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1987, p. 32) กล่าวว่าสุขภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดีก็จะทำให้การบริหารในองค์การนั้นมีประสิทธิผล ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดมีสุขภาพไม่ดีก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล สุขภาพองค์การสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรใน 7 ด้าน คือ

1. ความเข้มแข็งขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ในการที่จะควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การจะถูกปกป้อง จากแรงกดดันของชุมชนและผู้ปกครอง องค์การไม่มีข้อบกพร่องเป็นที่ครหาของสังคม ผู้บริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพในการเผชิญปัญหายุ่งยากจากภายนอก

2. อิทธิพลของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารองค์การที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารองค์การเป็นที่เชื่อถือของผู้บังคับบัญชาสามารถร่วมทำงานกับผู้บริหารที่เหนือกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งความคิดและการบริหาร

3. การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารองค์การที่มีความเป็นมิตร เป็นที่พึ่ง เปิดเผย และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญต่อภาระงาน และสัมฤทธิ์ผลของงาน ผู้บริหารมีทัศนคติและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมมาตรฐานการทำงาน และมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน

5. การสนับสนุนทางทรัพยากร หมายถึง การที่องค์การหรือสำนักงานมีวัสดุอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

6. ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในผู้บริหาร องค์การมีความมั่นคงในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น ความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อคนอื่น และรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จในการทำงาน

7. การเน้นวิชาการ หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยตั้งเป้าหมายทางการศึกษาไว้สูงแก่นักเรียน สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้มีระเบียบแบบแผนและเคร่งครัด ครูมีความเชื่อในความสามารถของนักเรียน นักเรียนเรียนหนัก มีความนับถือและยอมรับในความเก่งในด้านการศึกษาของเพื่อน

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ โอเวน (Owen, 1991, p. 222) กำหนดเป็นด้านที่ใช้วัดสภาพองค์การ ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ทั้งหมด 10 ด้าน คือ

1. การมุ่งเป้าหมายขององค์การ
2. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
3. การใช้อำนาจที่เป็นธรรม
4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ
5. ความสมัคศรสมานสามัคคี
6. มีขวัญกำลังใจดี
7. มีนวัตกรรมใหม่ๆ
8. ความเป็นอิสระ
9. มีการปรับตัว
10. มีความสามารถในการแก้ปัญหา

ซึ่งทั้ง 10 ด้านนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่าจะครอบคลุมเนื้อหา และเป็นตัวบ่งชี้สภาพองค์การของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายขององค์กรคือจุดหมายปลายทางที่กำหนดขึ้น เพื่อประโยชน์ในการประสานทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเข้าสู่จุดรวมเดียวกัน (สมปราชญ์ จอมเทศ, 2546, หน้า 97) สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 113) เขียนไว้ว่าเป้าหมายคือ จุดหมายปลายทางของการดำเนินงานก่อนการทำงานจะต้องคิดพิจารณาเป้าหมายเสียก่อนว่าจะทำอะไร ผลสำเร็จถึงขั้นไหนเมื่อการทำงานสิ้นสุดลง และ ลีลา สนิทานุเคราะห์ (2530, หน้า 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป้าหมายหมายถึง สิ่งที่ต้องการปรารถนาจะให้สำเร็จตามความมุ่งหวังที่ตั้งไว้ และตั้งความปรารถนาไว้หลายอย่างหลายประการ

จึงพอสรุปได้ว่าเป้าหมาย หมายถึง ความคาดหวังในจุดสุดท้ายของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อการดำเนินงานสิ้นสุดลง ผลการทำงานสามารถประเมินได้ว่าสำเร็จหรือไม่เพียงใด นอกจากนั้นระหว่างการทำงานยังสามารถช่วยในการตรวจสอบทิศทางการทำงาน เพื่อกำกับให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ เป้าหมายจึงมีความสำคัญสำหรับองค์กรและการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง กิติมา ปรีดีดิลก (2544, หน้า 19) ได้กล่าวเปรียบเทียบความสำคัญของเป้าหมายไว้ว่าการบริหารโดยไม่มีเป้าหมายเปรียบเสมือนเรือที่ไม่มีหางเสือทำให้ไม่ประหยัดทั้งเงินและเวลา เป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่บ่งชี้ถึง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การทำงานของบุคลากรนั้นเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะงานขององค์กรจะสำเร็จได้อย่างไรมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ทำงานรู้ว่าเขาควรทำอะไร และต้องการประสบความสำเร็จอย่างไร การทำงานจึงต้องมีเป้าหมาย (กิติมา ปรีดีดิลก, 2544, หน้า 67) ยังได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลหรือทำให้บุคคลพึงพอใจด้วย ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานและการอยู่รอดขององค์กร สมปราชญ์ จอมเทศ (2546, หน้า 97) กล่าวว่าโดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรย่อมมีความสำคัญต่อไปนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรโดยระบุว่าจะต้องทำอะไร
2. เป็นการอำนวยความสะดวกตามระเบียบแบบแผน หรือกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานที่สมาชิกในองค์กร และคนนอกองค์กรสามารถใช้วัดความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กรนั้น

เมื่อเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหาร การกำหนดเป้าหมายย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เป้าหมายที่ดีนั้น กิติมา ปรีดีดิลก (2544, หน้า 153) ระบุไว้ว่า จะต้องเป็นข้อความที่ชี้ชัดให้เห็นถึงผลงานที่ต้องการให้เกิดผลสำเร็จสามารถวัดได้ ลีลา สนิทานุเคราะห์ (2530, หน้า 25-45) ให้ความเห็นว่า เป้าหมายที่ดีต้องมีลักษณะจำเพาะเจาะจงวัดได้

และ เป็นเป้าหมายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่มีผลลัพธ์ เป้าหมายจะตอบคำถามที่เราตั้งใจจะทำอะไรให้สำเร็จ ผู้บริหารที่หวังผลสำเร็จจึงควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนถูกต้องเหมาะสม การทำงานต้องมีเป้าหมายชัดเจน และสำคัญที่สุดหากให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติได้รับรู้โดยการบอกเล่าหรือเผยแพร่ให้ทุกคนรู้และเข้าใจด้วย แล้วก็จะทำให้การบริหารงานเกิดความสำเร็จด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 362-363) ได้บันทึกไว้ว่าเป้าหมายจะต้องชัดเจนและพิมพ์เป็นเล่มแจกจ่ายไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกคน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจยึดถือเป้าหมายจะต้องชัดเจนและพิมพ์เป็นเล่มแจกจ่ายไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกคน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจยึดถือเป้าหมายเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเสียก่อน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนก็เท่ากับเสมือนการมีตำแหน่งที่ตั้งของดวงดาวไว้เป็นจุดนำทางของการเดินเรือหรือการบิน

การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้น นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการกำหนดเป้าหมายที่ดีควรได้ร่วมกระทำการระหว่างผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน และเกิดการยอมรับในเป้าหมายที่กำหนด เพราะเป้าหมายที่ดีนั้นควรได้มาจากการปรึกษาหารือ จึงทำให้การบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนและยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด จะทำให้เจตคติของพวกเขาต่อองค์การดีขึ้น เพราะมีความเข้าใจถึงสิ่งที่พวกเขาคาดหวังไว้ดีขึ้น (ลีลา สีนานุเคราะห์, 2530, หน้า 50-51) นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 154) สนับสนุนความคิดนี้ว่า เป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องตั้งขึ้นโดยได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จได้ เพราะถ้าเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นไปขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ย่อมให้เกิดการต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตาม หนทางในการแก้ไขจึงควรจะให้เขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการกำหนด การมอบหมายความรับผิดชอบ จึงมอบเป็นเป้าหมาย โดยถือว่าเป้าหมายนั้นมีความสมบูรณ์ในตัวเอง เพราะได้มีการพิจารณา ร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติ และจะเป็นที่ยอมรับยิ่งขึ้น เพราะได้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาที่มาเจรจาต่อรองกำหนดขึ้น โดยมีการแก้ไขปัญหาดัง ๆ หมดแล้ว นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผล และประเมินผล เมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้ว และการที่ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ลงมือปฏิบัติงาน ย่อมช่วยให้เป้าหมายขององค์การดีที่สุด ผลสำเร็จขององค์การจึงได้รับการจัดเตรียมเป็นอย่างดีไว้ล่วงหน้า (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 511) สำหรับ ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 134-136) มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่า การให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้น จะช่วยให้ได้รับการยอมรับมากขึ้น เพราะเขาจะรู้ว่าทำอะไร เทาไร ประเมินผลอย่างไร และได้เสนอแนะวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมว่า ความสามารถที่จะดึงความร่วมมือจากลูกน้องได้จำเป็นที่จะให้ลูกน้องมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาส

ให้บรรยากาศของงานเต็มไปด้วยความพอใจ และมีผลให้เกิดการยอมรับนับถือระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกัน นอกจากนั้นจะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดจินตนาการสร้างสรรค์กำจัดความเกรงกลัวและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, หน้า 135) กล่าวว่าไว้ว่านอกจากเป้าหมายจะแจ้งชัดและการมีส่วนร่วมในการกำหนดของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว เป้าหมายจะต้องมีความเหมาะสมไม่มากเกินไป ไม่ยากจนเกินไป การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับสภาพทรัพยากรและปัญหาจะก่อความยุ่งยากให้ผู้ปฏิบัติ อาจเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจ และ ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 134) ก็กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า เป้าหมายที่จัดทำขึ้นจะต้องไม่สูงหรือยากเกินไปและก็ไม่ง่ายจนเกินไป หากแต่จะต้องสมเหตุสมผลมากที่สุด ความหมายในที่นี้ก็คือ เป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไปหรือหนทางที่ทำให้สำเร็จได้ยาก ย่อมเป็นการจำกัดตั้งแต่เริ่มแรก สมาชิกขององค์การอาจมองไม่เห็นทางที่จะทำได้ก็จะท้อถอยตั้งแต่ต้น ตรงกันข้ามเป้าหมายที่ง่ายเกินไป และสามารถทำให้เป็นผลสำเร็จได้โดยใช้ความพยายามแค่เพียงเล็กน้อย หรือใช้เวลาอันสั้นเท่านั้นย่อมไม่เป็นการท้าทายความพยายามของสมาชิก ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าเป้าหมายที่ดีนั้นควรจะสมเหตุสมผลในลักษณะที่ต้องสูงตามสมควร และเหมาะสมสำหรับท้าทายความพยายามของสมาชิกได้อย่างดี นอกจากนี้เป้าหมายที่สมเหตุสมผลดังกล่าว ถ้าหากจัดทำได้ถูกต้องก็จะเป็นการจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทกำลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ส่วน สมปราชญ์ จอมเทศ (2546, หน้า 98-99) ยังได้กล่าวถึงเป้าหมายในองค์การว่าหลักการบริหารที่ดีนั้น เกิดขึ้นได้จากการที่สมาชิกทุกคนขององค์การร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในส่วนที่ตนมีความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ องค์การย่อมมีเป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายส่วนรวม การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดจะขึ้นอยู่กับความหาหนทางทำให้เป้าหมายของบุคคลให้เข้ามาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ หรือให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด ในทำนองเดียวกันองค์การก็อาจยอมคล้อยตามต่อเป้าหมายของสมาชิกได้บ้าง อย่างไรก็ตามเนื่องจากองค์การเป็นทีมรวมของบุคคลหลายจำพวกการสร้างเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสมาชิกย่อมทำได้ยากกว่าที่จะหาหนทางให้เป้าหมายของสมาชิกมาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าทำอะไรไม่ได้เลยทีเดียว เพราะว่าสมาชิกทั้งหมดจะมีส่วนที่ไม่แตกต่างกันอยู่บ้าง ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีขยายส่วนที่ไม่แตกต่างกันให้มากขึ้น โดยวิธีนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกให้เป้าหมายของสมาชิกเข้ามาใกล้เคียงกับเป้าหมายขององค์การ

ลีลา สิมานูเคราะห์ (2530, หน้า 72) สรุปไว้ว่าลักษณะเป้าหมายที่ดีควรมีดังนี้

1. สัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและบุคลากรในองค์การ
2. มีความชัดเจน

3. มีเหตุผลเป็นไปได้ ไม่ควรกำหนดในลักษณะอุดมการณ์
4. ไม่มากหรือยากเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติเหนื่อยยากและหือเห่
5. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี

จึงพอสรุปได้ว่า ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรนั้นมีผลโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานงานจะสำเร็จได้มากน้อยแค่ไหนส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ในองค์กรที่มีสุขภาพสมบูรณ์นั้นเป้าหมายขององค์กรจะต้องชัดเจนมีเหตุผลเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ดังนั้นในองค์กรประกอบนี้จึงนำความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปสร้างเป็นข้อคำถามในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ความชัดเจนของเป้าหมายที่ยึดถือปฏิบัติ
2. การกำหนดเป้าหมายเหมาะสมกับสภาพทรัพยากร
3. การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินการหากองค์กรใดได้กำหนดเป้าหมายและสามารถปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายแล้ว ย่อมแสดงว่าองค์กรนั้นมีสุขภาพองค์กรที่ดี และผู้วิจัยเห็นว่ามิตีดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

การติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ

การสื่อสารคือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน ฝ่ายงาน และบุคคลทุกระดับในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถแปรปรวนได้ตามสถานการณ์ (กริช สืบสนธิ์, 2534, หน้า 9)

กาทซ์ และคาน (Newman & Summer, 1961 อ้างอิงจาก กริช สืบสนธิ์, 2534, หน้า 7) ให้ความหมายว่า การสื่อสารคือการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็นความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป

เมธี ปิตันธนานนท์ (2539, หน้า 193) ให้ความหมายว่า การสื่อสารเป็นความพยายามที่มนุษย์จะถ่ายทอดความรู้สึคนึกคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหรือหลายคน

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 404) ได้อธิบายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีตัวชี้อยู่หลายตัว สิ่งแรกคือจะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป คือ ผู้ส่งกับผู้รับ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้สื่อสารกับตัวเองโดยลำพัง การสื่อสารจะไม่เกิดขึ้นจนกว่าผู้รับจะตีความหมายของข่าวสารข้อมูลที่ส่งผ่านอย่างถูกต้องแน่นอน สำหรับทางการบริหารนั้น มุ่งให้อาจารย์มีความเข้าใจในสิ่งที่ตนเกี่ยวข้องและปฏิบัติอยู่ในระดับสูง

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทั่วไป และมีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้นเมื่อขนาดขององค์กรโตขึ้น การสื่อสารเป็นสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจกันระหว่างมนุษย์ และมีส่วนกระตุ้นความเข้าใจด้วย ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายย่อมมีความต้องการที่จะได้รับความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งที่เขาไม่เข้าใจอยู่ด้วยการบริหารบุคคลจึงมีความจำเป็น และต้องมั่นใจว่ากำลังติดต่อสื่อสารกับทุกฝ่ายในองค์กรของตน เป็นสิ่งสำคัญ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535, หน้า 696) นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 415) ยังได้กล่าวสนับสนุนไว้ว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของความเป็นผู้นำในการบริหาร คือ การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสาร ว่ามีความพร้อมเพียงขนาดไหน และชัดเจนเพียงใด เหตุผลที่การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญดังกล่าวเพราะผู้บริหารจะกระทำการ หรือเป็นผู้นำได้ก็โดยมีระบบของการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องช่วย และถ้าหากพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นว่า ในทางปฏิบัติปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางมนุษยสัมพันธ์ส่วนมากเกิดจากความบกพร่องของกระบวนการสื่อสาร และกริช สืบสนธิ์ (2534, หน้า 2) ได้กล่าวว่า คุณค่าของการสื่อสารจะช่วยเพิ่มผลผลิตสำหรับหน่วยงาน เชื่อว่าการให้ข่าวสารแก่คนเพียงพอจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนดี หายสงสัย หวาดระแวง และมีขวัญดี การสื่อสารจึงเป็นตัวจักรสำคัญในการทำงาน

จึงอาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารเป็นพฤติกรรมเริ่มแรกของผู้บริหารก่อนการลงมือปฏิบัติงานขององค์กรในทุก ๆ งาน จึงเป็นศูนย์รวมโยงใยไปทุกจุดทั่วทั้งองค์กร ระบบการสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน ฝ่ายงาน และบุคคลทุกระดับในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถแปรปรวนได้ตามสถานการณ์ ถ้าภายในองค์กร ขาดการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารหรือมีการติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว จะมีผลให้ผู้บังคับบัญชาสร้างข่าวการสื่อสารขึ้นเอง บางครั้งอาจเป็นการสื่อสารที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรด้วย และย่อมหมายถึงงานไม่บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร จึงเป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดสุขภาพขององค์กรได้และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับสุขภาพขององค์กร

การใช้อำนาจที่เป็นธรรม

การบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ตามก็ต้องมีความเกี่ยวพันกันสองรูปแบบ คือ งานและบุคคล การบริหารงานและคนต้องมีอำนาจเพื่อบังคับให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องเกี่ยวข้องกับอำนาจทั้งที่เป็นอำนาจหน้าที่และพลังอำนาจ ในเรื่องของการใช้อำนาจ ผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกันและส่งผลต่างกัน

อรุณ รักธรรม (2535, หน้า 27) ได้ให้คำจำกัดความของอำนาจไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งสามารถดำเนินการในสิ่งที่ตนปรารถนาได้โดยผ่านบุคคลอื่น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1983 อ้างอิงจาก อรุณ รักธรรม, 2535, หน้า 66) ได้ ให้ความหมายของคำว่าอำนาจ (power) ไว้ว่า คือสิ่งที่เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกกาย อันเป็นเหตุ ให้บุคคลหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกบุคคลหนึ่ง

เอทซIONI (Etzioni, 1980 อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2539, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง อำนาจใด ๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ถ้าปราศจากอำนาจแล้ว พฤติกรรมนั้น ๆ จะไม่เกิดขึ้น

ชาชน (Schein, 1965 อ้างอิงจาก อรุณ รักธรรม, 2535, หน้า 66) อธิบายว่าอำนาจ หรือ อำนาจแฝง หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด ทำให้บุคคลหนึ่ง บุคคลใดหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเปลี่ยนแปลงในท่าทีหรือวิถีชีวิตได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปว่า อำนาจหรือพลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถในการกระทำใ้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมหรือการกระทำใด ๆ ไปในทางที่ตนพึงประสงค์ได้ พลังอำนาจเป็น พลังพิเศษเฉพาะตัว ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีไม่เหมือนและไม่เท่ากัน อำนาจบริหารที่ทุกคนมีเท่ากัน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ซึ่งหมายถึงอำนาจที่จะสั่งการใ้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง การสั่ง ดังกล่าวจะต้องมีความหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2542, หน้า 245)

ถวิล เกื้อถาวร (2530, หน้า 295) ได้สรุปไว้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ถูกต้อง ชอบธรรมตามกฎหมาย ซึ่งมาจากตำแหน่งที่ผู้นำดำรงอยู่และบทบาทหน้าที่เป็นทางการของบุคคล นั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2530, หน้า 138) ได้อธิบายความหมายของอำนาจหน้าที่ไว้ว่า เป็นผล เกิดจากความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ในลักษณะสิทธิซึ่งกฎหมายรับรองในสถาบันทางการบริหาร บุคคล ดำรงตำแหน่งหน้าที่ย่อมจะมีสิทธินั้น

และอุทัย หิรัญโต (2532, หน้า 163) ให้ความหมายไว้ว่าอำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิที่จะ สั่งการใด ๆ ได้ตามกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่าอำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิในการกระทำการใด ๆ ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายซึ่งได้มาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน โรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นทาง การ ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีอำนาจหน้าที่ตามขอบเขตของกฎหมายกำหนด อย่างไรก็ตาม ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 247) ได้ให้ข้อคิดเป็นที่น่าสนใจว่าอำนาจที่ได้มาจากตำแหน่งสมาชิก จะยอมรับเพราะเป็นไปตามกฎหมาย แต่ไม่ใช่เป็นเป็นอำนาจที่บังคับได้เด็ดขาด โดยไม่มีข้อแม้

ผู้ได้บังคับบัญชาจะยอมรับบทบาทของผู้บังคับบัญชา ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว อุทัย หิรัญโต (2532, หน้า 103) แนะนำว่าอำนาจตามกฎหมายไม่ใช่จุดสุดยอดในการบังคับให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้พลังอำนาจเข้ามามีส่วนด้วย ดังนั้น การบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในส่วนของการใช้อำนาจ จึงต้องพิจารณาทั้งอำนาจและอำนาจหน้าที่ควบคู่กันไปด้วย แต่การจะบอกว่าจะต้องใช้พลังอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ ในปริมาณมากน้อยกว่ากันหรืออำนาจแบบใดสำคัญกว่าในการบริหารงานนั้น ไม่อาจสรุปได้ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2540, หน้า 91)

การใช้อำนาจของผู้บริหารนั้น เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายสามารถทำได้ แต่อำนาจอีกประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกคือพลังอำนาจ การยอมรับต่อพลังอำนาจสามารถดูได้จากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2530, หน้า 48-50) สรุปว่าสิ่งหนึ่งคือ การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว ความเป็นกันเองและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรู้จักกันเป็นการส่วนตัวทำให้สามารถเข้าใจในทัศนคติของกันและกัน รู้จักธรรมชาติของแต่ละคน รวมถึงอุปนิสัยใจคอ หากสามารถเข้าใจสิ่งนี้มากเท่าไร ความสามารถที่จะถ่ายทอดความคิดเห็นซึ่งกันและกันย่อมมีมากขึ้นด้วย การบริหารนั้นจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกันให้มาก เพราะเป็นที่มาแห่งความเข้าใจ ความร่วมมือและความสำเร็จขององค์การ อีกทั้งบุคลากรก็อยู่ในวิสัยที่สามารถกระทำได้ไม่ยาก ซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 267-268) ได้เสนอไว้ดังนี้ คือ

1. การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นของตนได้ เพื่อให้เขาสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง
2. การมอบอำนาจ ผู้บริหารควรมอบอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ไม่ควรทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเอง
3. การยอมให้ผู้อื่นกระทำผิดพลาดได้บ้าง เพราะโดยปกติคนไม่ต้องการที่จะทำผิด แต่อาจผิดพลาดได้ ให้เข้าใจเสียว่าเป็นการเรียนรู้ และเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกฝนบุคลากร
4. ให้ความไว้วางใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพราะถ้าไม่ไว้วางใจกันแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะไม่มีโอกาสฝึกฝนตนเองและการฝึกอบรมก็เป็นหน้าที่นโยบายขององค์การก็อาจจะเพียงพอ

การใช้วิธีควบคุมอย่างกว้าง ๆ ในบางสถานการณ์ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องควบคุม ควรจะควบคุมโดยรวม ๆ หรือในส่วนที่เป็นนโยบายขององค์การก็อาจจะเพียงพอ

สรุปได้ว่าสภาพองค์การนั้น ในส่วนที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ การใช้อำนาจของผู้บริหาร การยอมรับในอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการกระจายอำนาจหากมีการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงแล้ว จะเข้าใจบทบาทของตนเองและยอมรับในอำนาจของคนอื่น ไม่พยายามที่จะแสวงหาอำนาจมีส่วนทำให้งาน

และบรรยากาศของการทำงานส่งผลกระทบต่อสุขภาพองค์การได้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การใช้อำนาจที่เป็นธรรมของผู้บริหาร จึงเป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดสุขภาพองค์การได้ และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ

ทรัพยากรในการบริหารองค์การ หมายถึง องค์ประกอบด้านการจัดการบุคลากร เงินและวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้บริหารได้ใช้ประโยชน์ เพื่อให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ในการดำเนินการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจทำได้โดย “การลด” “การเพิ่ม” หรือ “การทำให้เท่าเดิม” เพื่อให้การจัดการกับทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ในเวลาอันรวดเร็ว กล่าวคือ

1. มีการ “ลด” ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และปรับปรุงระบบการจัดการให้ดีขึ้น เพื่อให้ผลการจัดการบริหารอยู่ในระดับเดิมหรือดีขึ้น

2. มีการใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ “เท่าเดิม” และปรับปรุงระบบการจัดการให้ดีขึ้น เป็นการ “เพิ่มคุณภาพ” หรือผลที่เกิดขึ้นบุคลากรให้มากขึ้นนั่นคือ การลงทุนเท่าเดิมแต่ได้ผลดีขึ้น

3. มีการ “เพิ่ม” ทรัพยากรบุคคล เงิน เท่าที่จำเป็นและจัดระบบการจัดการให้ดีขึ้นทำให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการบริหารสูงสุด

การที่ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและสถานการณ์แวดล้อม แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ในนโยบายขององค์การ ผู้บริหารที่สามารถดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและบุคลากรมีสุขภาพอนามัยดี และมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์แสดงว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการในหน่วยงาน เพราะความสามารถของผู้บริหารจะอยู่ที่การใช้บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาที่มีอยู่ให้เกิดผลมากที่สุด

ดังนั้น การสนับสนุนทรัพยากรเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ด้านการจัดการบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การ ดังนั้น การดำเนินงานตามขอบข่ายของงานเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารรู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

ในองค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ หัวใจหลักของการใช้ทรัพยากรคือ การได้สนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้แต่ละคนมีความรู้สึกว่า ตนเองไม่รับภาระงานหนักเกินไป การใช้วัสดุอุปกรณ์

ทุกชนิดที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีให้ใช้อย่างเพียงพอ การทำงานของบุคลากร จะเป็นไปตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน อีกทั้งปริมาณงานจะต้องมีความหนักเบาพอๆ กัน จึงจะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มายส์ (Mile, 1973, pp. 435-437)

ความสามัคคีสามัคคี

สุขภาพองค์การของหน่วยงานในส่วนที่เป็นกระบวนการบำรุงรักษาภายในให้บุคลากรสามารถอยู่ในองค์การได้ ขนาดของความสามัคคีมีผลต่อความรู้สึกรักของบุคลากรเหล่านั้นด้วย ความสามัคคี หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะอยู่ด้วยกันต่อไป และมีความเอื้ออาทรต่อกัน ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2537, หน้า 104) ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มคนที่มีค่านิยม เจตคติ และมาตรฐานของพฤติกรรมเหมือนกันมากเท่าไร ความสามัคคีก็จะมีมากเท่านั้น ความสามัคคีของกลุ่มทำให้เกิดผลดีต่อองค์การมาก ถ้ากิจกรรมของกลุ่มเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลุ่มที่มีความสามัคคีสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกผูกพันกับกลุ่มมาก จะแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาให้เห็น ได้แก่ การเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ การทำงานอย่างเสียสละ ยกย่องหมู่คณะและชื่นชมซึ่งกันและกัน พยายามที่จะแสดงตนเป็นสมาชิกของหมู่คณะนั้น ส่วน สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2530, หน้า 65) กล่าวว่า ธรรมชาติที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งดึงดูดใจให้เขาเป็นสมาชิกอยู่ ความสามัคคีของกลุ่มจะดี และในทางตรงกันข้าม หากกลุ่มไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกได้ สมาชิกจะไม่คำนึงถึงมิตรภาพ ความนับถือจะค่อย ๆ หดหายไป พฤติกรรมของความสามัคคีตามทัศนคติของ ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2537, หน้า 105) มีความเห็นว่าความสามัคคีมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับพฤติกรรมของกลุ่ม กลุ่มที่สามัคคีกันมาก สมาชิกของกลุ่มมีพฤติกรรมเจตคติ และค่านิยมที่คล้ายกันมาก ความสามัคคีจึงเป็นปัจจัยเสริมซึ่งกันและกัน ถ้าสมาชิกต้องการจะเปลี่ยนแปลงมาตรฐานของพฤติกรรมให้ดีขึ้น สมาชิกคนอื่น ๆ จะพิจารณาว่าหากเปลี่ยนไปในทางที่เป็นประโยชน์ เขาก็ยินดีปฏิบัติ และเป็นการปฏิบัติที่ค่อนข้างถาวร ให้พลังสูงในการทำงาน ส่วน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530, หน้า 51) กล่าวว่า หากกลุ่มมีความสามัคคีอย่างเหนียวแน่นทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผลจากความร่วมมือจะสร้างความรู้สึกรักพอใจในการทำงาน และแรงกดดันของกลุ่มสามารถทำให้สมาชิกปฏิบัติตามที่กลุ่มต้องการได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีต่อฝ่ายบริหารได้ ดังที่ ลิเคอร์ท (Likert, 1961 อ้างอิงจาก วรณี หิรัญยากร, 2546, หน้า 74) บันทึกไว้ว่า ฝ่ายบริหารจะได้รับประโยชน์เต็มที่ จากศักยภาพของทรัพยากรบุคคลก็ต่อเมื่อ แต่ละบุคคลในองค์การได้เป็นสมาชิกของกลุ่มที่มีความใกล้ชิดกัน และต้องการผลงานที่ดีเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติของกลุ่ม กลุ่มที่มีความสามัคคีดีนั้น จะแสดงออกถึงความร่วมมือในกิจกรรมขององค์การสูง ประารถนา

ที่จะอยู่และทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตนเองศรัทธา ทั้งยังเต็มใจและพยายามทำให้อยู่ในระดับที่เหนือกว่ากลุ่มอื่น ๆ อยู่เสมอ

จากข้อความดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความรู้สึกพึงพอใจในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะอยู่ด้วยกันต่อไป และมีความเอื้ออารีต่อกัน

มีขวัญกำลังใจ

คำว่า ขวัญ ในพจนานุกรมเฉลิมพระเกียรติ 2530 (2530, หน้า 77) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่ไม่มีความผิดอันถือว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็อยู่เป็นสุข

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 129) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก เจตคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องานบุคคล เพื่อนร่วมงานและองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่

พินรัชต์ งานไว (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ การที่บุคลากรมีความรู้สึกดีต่อองค์การมีความพึงพอใจต่อองค์การ

เสนาะ ตีเยาว์ (2534, หน้า 200) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจ และแสดงออกทางอารมณ์ของคนอันจะก่อให้เกิดกำลังใจ ที่จะให้ความร่วมมือและมีผลต่อการปฏิบัติงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1971 อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 75) กล่าวว่า คำขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจหรือท่าทีความรู้สึกของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานซึ่งกันและกัน

จากความหมายที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ไว้ สรุปว่า ขวัญเป็นความรู้สึกของคนที่มีต่องาน และบุคคลแสดงออกเป็นพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ ในองค์การนั้น ๆ พฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นไปในทางที่ดีด้วย ในทางตรงกันข้ามขวัญไม่ดี ก็คือระดับของความรู้สึกไม่ดีที่มีต่องานและบุคคลในองค์การ พฤติกรรมที่แสดงออกย่อมไม่ส่งผลให้งานที่ทำประสบความสำเร็จได้

ดังนั้น ขวัญมีความสำคัญมาก สำหรับองค์การที่ยังต้องใช้มนุษย์เป็นทรัพยากรในการดำเนินงาน ขวัญของคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับผลผลิต คือ เมื่อขวัญของคนงานสูง ผลผลิตก็สูงด้วย และเมื่อขวัญของคนงานต่ำ ผลผลิตจะตกต่ำตาม เมื่อคนงานมีขวัญดีเขาจะทำงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ แล้วจึงนึกถึงวัตถุประสงค์ของตนเอง และในทางตรงกันข้าม เมื่อขวัญของคนงานตก เขาจะทำงานโดยคิดถึงตนเองก่อนแล้วจึงคิดถึงงานที่หลัง ขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสีย ของทั้งองค์การและส่วนตัว ถ้าคนงานเห็นว่า

ตนเองได้รับความยุติธรรมทั้งด้านค่าจ้างหรือเงินตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร เขาก็จะทำงานเต็มกำลังความสามารถซึ่งก็จะเกิดผลดีต่อองค์กร สมพงษ์ เกษมสิน (2530, หน้า 241) ชี้ให้เห็นว่า ขวัญแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามรักษา สัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย อุทัย หิรัญโต (2532, หน้า 216-217) กล่าวยืนยันว่า กำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังในการทำงานให้สูงขึ้น เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กรเกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับเกิดผลดีในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคลากร ให้อยู่ในกรอบของระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม และช่วยสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะให้บังเกิดขึ้น จากข้อเขียนของนัก วิชาการบริหารที่นำมากล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าขวัญมีส่วนเกี่ยวพันกันอย่างมากในความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างและบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับดีอยู่เสมอ

เนื่องจากขวัญเป็นสิ่งที่มียุทธผลที่สามารถส่งผลไปยังความรู้สึกทางจิตใจของคน สามารถทำให้คนมีกำลังใจหรือหมดกำลังใจได้ คนที่ขาดขวัญและกำลังใจจะมีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อชีวิตของตนเองในทุก ๆ ด้าน แต่จะตรงกันข้ามกับคนที่มีขวัญและกำลังใจดี ซึ่งจะมีความรู้สึกว่าตนดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน แม้ทำงานนั้นจะหนักหรือตกอยู่ในภาวะที่ย่างยากเพียงใดก็ตาม คนที่มีขวัญกำลังใจดีจะไม่มีการทอดทิ้ง ด้วยเหตุนี้ขวัญจึงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี จึงควรที่จะหาวิธีการใด ๆ ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจที่ดีอยู่เสมอ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของของคนในทุกๆ องค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนทุกระดับจะต้องคำนึงถึงและให้ความสนใจที่จะเสริมสร้าง หรือทำให้มีขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรของตน เพราะขวัญนอกจากจะทำให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังทำให้ผลของงานที่ได้มีคุณภาพสูง ทำให้บุคคลในองค์กรรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ทำให้ทราบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ทั้งทางด้านส่วนตัว สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน และผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ มายส์ (Miles, 1973, p. 442) ได้สรุปว่า องค์กรมีสุขภาพสมบูรณ์ (Healthy Organization) ขวัญจะแสดงออกในรูปแบบของการที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความสุขในการทำงาน พอใจที่จะอยู่และทำงานในองค์กรได้ตลอดไป ดังนั้น ขวัญในการปฏิบัติงานจึงเป็นมิติหนึ่งที่สามารถใช้วัดสุขภาพขององค์กร

ได้ในระดับเทคนิค ซึ่งเป็นระดับเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผู้วิจัยคิดว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นมิติหนึ่งที่สามารถใช้วัดสุขภาพองค์กรได้

การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ

นวัตกรรม หรือ นวัตกรรม หมายถึง ความคิดและการกระทำใหม่ ๆ ซึ่งมี 5 ลักษณะ ดังนี้ (บุญเกื้อ ทวหาเวช, 2543, หน้า 2)

1. เป็นสิ่งที่เคยใช้มาแล้วในที่อื่น แต่เพิ่งนำมาใช้ในองค์กรนี้
2. เป็นความคิดหรือการปฏิบัติเพื่อดัดแปลงความคิดเห็น
3. เป็นสิ่งที่เลิกใช้ไปแล้ว แต่พอนานเข้านำกลับมาใช้อีก
4. เป็นสิ่งใหม่เข้ามาพอดีกับความคิดหาวิธีการแก้ปัญหา
5. เป็นความคิดใหม่จริง ๆ ไม่มีใครคิดหรือทำมาก่อน

แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมนั้น มีข้อบังคับไว้ว่าต้องแปลกใหม่กว่าที่เป็นมาก่อน ความคิดใหม่ ๆ การกระทำใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่นำมาใช้เป็นนวัตกรรมทั้งสิ้น โดยไม่คำนึงถึงความยากง่าย น่าสนใจว่านวัตกรรมกับเทคโนโลยีมีความแตกต่างกันทั้ง ๆ ที่คนโดยทั่วไปเข้าใจว่าเหมือนกัน สมหญิง เจริญจิตรกรรม (2533, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่า คือการนำเอาขบวนการ วิธีการ และแนวความคิดใหม่ ๆ มาใช้ หรือประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่องานและสังคม และที่เห็นได้ค่อนข้างชัดเจน

จึงสรุปได้ว่า นวัตกรรมหมายถึงความคิด วิธีการ และวัสดุอุปกรณ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร การนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรจึงมีความสำคัญและจำเป็นเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตามการนำนวัตกรรมมาใช้ไม่ใช่จะราบรื่นเสมอไป กริช สืบสนธิ์ (2534, หน้า 84-85) กล่าวไว้ว่า การใช้ สิ่งใหม่ ๆ จะมีสิ่งหนึ่งเกิดขึ้นในหมู่บุคลากร คือ ความไม่มั่นใจ หวาดระแวง และเกิดความกลัวในสิ่งใหม่ ๆ ที่นำมาใช้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนและส่งเสริมการใช้โดยการทำความเข้าใจในสิ่งใหม่เพื่อให้เขามองเห็นทาง และมั่นใจพอที่จะใช้ มีการพบปะพูดคุยกันอยู่เสมอ การอภิปรายและการชี้แจงต้องเปิดเผยตรงไปตรงมา

สำหรับ เสถียร เหลืองอร่าม (2539, หน้า 108) ตั้งข้อสังเกตว่า การนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น ไม่ใช่กระทำได้ง่าย ๆ เพราะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรทุกคน วิธีที่จะทำให้บุคลากรยอมรับกระทำ ดังนี้

1. อธิบายให้ทุกคนเข้าใจว่าจะใช้อะไร เพื่ออะไร
2. ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกอยากที่จะเปลี่ยนแปลง
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงบทบาทใหม่ ๆ และสังเกตการเปลี่ยนแปลงของตนเอง เมื่อมีการยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ และใช้ได้ผล ทุกคนจะเห็นดีเห็นงามไปด้วย ทำให้

บุคลากรส่วนใหญ่พยายามคิดที่จะปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ และคิดที่จะปรับปรุงองค์การให้เจริญเติบโตขึ้นอยู่เป็นประจำ ซึ่งพฤติกรรมนี้อาจสังเกตได้จากการเสนอปัญหาและอภิปรายปัญหาถึงความคืบหน้าขององค์การอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารจึงควรใช้พฤติกรรมนี้เป็นจุดเริ่มในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การคิดค้นและนำนวัตกรรมมาใช้ กริช สืบสนธิ (2534, หน้า 100-101) แนะนำว่า องค์การควรกระตุ้นให้บุคลากรคิดที่จะใช้สิ่งใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้มีอิสระในการคิด และปกครองตนเอง การส่งคนไปศึกษาดูงานก็เป็นการส่งเสริมในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพราะความรู้และประสบการณ์จากการศึกษาดูงานเกิดการเปรียบเทียบกัน จึงเป็นจุดเริ่มในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ แต่สิ่งใหม่ ๆ ที่เข้านั้นไม่ใช่เป็นสิ่งจบสิ้นในตัวของตัวเอง จะพัฒนาจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งเสมอ

ทั้งหมดนี้เป็นส่วนเริ่มขององค์การ เพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ องค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์จะต้องเห็นคุณค่าของนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำให้องค์การอยู่ได้ และการมีนวัตกรรมจึงเป็นมิติหนึ่งที่สามารถวัดสุขภาพขององค์การว่ามีสุขภาพดีเพียงใดและน่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

มีความเป็นอิสระ

องค์การที่มีความเป็นอิสระสูงในการปฏิบัติงานเป็นลักษณะขององค์การที่สมบูรณ์ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์การเจริญเติบโตต่อไป อาจมีผลต่อเนื่องจากการใช้นวัตกรรมขององค์การ คนที่มีความคิดใหม่ ๆ จะต้องใช้นวัตกรรมมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าไม่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในงานที่กำลังทำอยู่ งานก็ไม่เปลี่ยนแปลง และเมื่อเป็นเช่นนี้ในทุกส่วนขององค์การแล้ว ความเจริญเติบโตขององค์การย่อมมีได้ค่อนข้างยาก ซึ่ง กริช สืบสนธิ (2534, หน้า 16-17) ได้สรุปไว้เช่นเดียวกันว่า องค์การที่มีความสำเร็จสูงนั้น จะต้องมีการปกครองตนเอง และมีอิสระในระดับสูง ซึ่งหมายถึงผู้บริหารจำเป็นจะต้องทราบว่า อะไรควรควบคุม และอะไรควรให้เขากระทำเอง ความเป็นอิสระจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการเจริญเติบโตขององค์การ

ความเป็นอิสระอาจมองได้ 2 ส่วน ส่วนแรก หมายถึง ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งสามารถประเมินหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร ในส่วนที่สองนั้น หมายถึง ความเป็นอิสระขององค์การโดยส่วนรวม เป็นที่มาของการกำหนดคน โยบาย ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานทั้งหมด ความเป็นอิสระในประการแรกมีผลต่อการเจริญเติบโตมากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งเป็นผู้สร้างงานโดยตรง องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจะเกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระอย่างแยกกันไม่ออก เพราะองค์การที่เติบโตนั้น หมายถึง บุคคลในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมอยู่ด้วย ความสำเร็จของงานนั้นเกิดขึ้นจากความพยายาม

ของแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ก็เป็นผลที่ ผู้ปฏิบัติต้องรับผิดชอบเป็น ส่วนตัวหากสำเร็จผู้ปฏิบัติจะรู้สึกภูมิใจ และงานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นอิสระสูง จะทำให้เขาต้องการ ที่จะรับผิดชอบในการทำงาน ตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยไม่มีแรงกดดัน แสดงว่าความเป็นอิสระ มีผลต่อจิตใจของ ผู้ปฏิบัติงานให้รับผิดชอบมากขึ้น ดังเช่น เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2530, หน้า 121) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพการทำงานคือความเป็นอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองได้ภายในกรอบของคำอธิบายงานนั้น ความก้าวหน้า ขององค์การจะต้องให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ และเป็นธรรมชาติด้วย เพราะเป็นการ ยากที่จะพรรณาลักษณะงานให้ละเอียดถี่ถ้วนได้สมบูรณ์ทั้งหมด การพรรณางานจึงเป็นเพียง แนวทางทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับข้อพึงปฏิบัติงานเท่านั้น จึงจำเป็นที่บุคคลต้องสามารถตัดสินใจปฏิบัติ ตามที่ตนเองเห็นสมควร และมองเห็นว่าดีที่สุดสำหรับองค์การ โดยเฉพาะองค์การเป็นลักษณะ ของระบบงานที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถทางด้านวิชาการเป็นเวลานาน การทำงานจึงต้องการอิสระภาพในการตัดสินใจ โดยมีมาตรฐานของคุณธรรมในตนเอง อันเกิดจาก การฝึกอบรมทางวิชาชีพเป็นกลไกควบคุมการใช้อำนาจตามระบบราชการในการควบคุมและ ก้าวทำงานของบุคลากรทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 72-74) แต่อย่างไรก็ตามวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์นั้น เป็นระบบวิชาชีพและต้องการคุณภาพของงาน แต่ก็ยังมีอุปสรรคในการสร้างคุณภาพงาน ได้แก่ การรวมอำนาจในการบังคับบัญชา งบประมาณ ที่จำกัด กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น ผู้บริหารซึ่งจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ข้อมูลย้อนกลับมีอิสระและ มีเอกลักษณ์ในการทำงานของเขาเองทำให้เขามีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จสูงมีความรับผิดชอบ งานมากขึ้น และ ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 146-147) กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า บุคลากรใน องค์การจะแสดงความสามารถ และแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานได้เต็มกำลัง ความสามารถของตนเองได้ในภาวะขององค์การที่ให้อิสระภาพและการบังคับอย่างจำกัด ถ้า ผู้บังคับบัญชาคนใดบริหารโดยให้อิสระในการทำงานของลูกน้องในปริมาณที่เหมาะสมแล้ว พฤติกรรมที่สังเกตได้จะออกมาในลักษณะที่ดี เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ การปฏิบัติงานก็ไม่แตกต่าง ไปจากเมื่อผู้บังคับบัญชาอยู่ แต่ถ้าผู้บริหารใช้วิธีการนิเทศอย่างเข้มงวด ทำให้บุคลากรมองไปว่า เป้าหมายของเขาถูกบีบบังคับ โดยผู้บริหารจะรักษาระเบียบวินัยได้ก็โดยการควบคุม ซึ่งถ้าผู้บริหาร ไม่อยู่จะเกิดความเสียหายต่องานได้ ทั้งนี้ เป็นด้วยเหตุที่คนมีความต้องการและ มีหลายขั้นดังที่ เมรี ปีลันธานนท์ (2539, หน้า 125) บันทึกไว้ว่า โดยปกติความต้องการของคนส่วนหนึ่งนั้นคือ ความสมหวังและสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงควรใส่ใจและรับรู้สภาพความจริง ความคิดเหล่านี้บุคลากรจะต้องการทำงานได้เอง เมื่อบุคลากรเสนอความคิดในการทำงานของเขา ผู้บริหารควรจะส่งเสริมให้เขาได้ทำ เพราะเขาต้องการงานให้ดีที่สุด หากผู้บริหารติดอยู่กับ

ระเบียบหรือข้อจำกัดต่าง ๆ และขัดแย้งความคิด ทำให้บุคคลเหล่านี้ผิดหวัง และเกิดความเบื่อหน่าย จะหมดกำลังใจในการทำงานในที่สุด เพราะเห็นว่าไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของเขาได้ สำหรับ บูล และสกอตต์ (Blua & Scott, 1962 อ้างอิงจาก ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 85) ยืนยันว่าอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายไม่สามารถที่จะทำให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะอุทิศพลังงาน พลังใจ และสติปัญญา เพื่อปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถได้ หมายถึง อำนาจตามแบบแผน สามารถส่งเสริมการปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ไม่ได้กระตุ้นให้บุคลากรใช้ความพยายามที่จะยอมรับผิดชอบงาน หรือแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ทางที่ดีที่สุดผู้บริหารควรจะใช้อำนาจหน้าที่ผสมกลมกลืนกับสถานะผู้นำจึงจะเกิดผลในทางสร้างสรรค์สูง

จากข้อยืนยันในเรื่องความเป็นอิสระขององค์การ การบริหารองค์การมีอิสระในการตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อม องค์การเป็นดังของตนเอง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ความเป็นอิสระขององค์การ จัดเป็นด้านหนึ่งที่สามารถใช้วัดสุขภาพขององค์การได้

มีการปรับตัว

การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การเปลี่ยนวิธีการหรือหลักเกณฑ์ในการดำรงตนให้สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัว (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 45) ดังนั้น การปรับตัวขององค์การจึงหมายถึง ความสามารถขององค์การในการปรับเปลี่ยนวิธีการหรือหลักเกณฑ์ในการทำงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และภายในองค์การเอง เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ การปรับตัวขององค์การเป็นความต่อเนื่องจากความอิสระและการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งเป็นอยู่ในปัจจุบัน (Miles, 1973, p. 21) สมพงษ์ เกษมสิน (2530, หน้า 48) กล่าวว่าไว้ว่า โดยที่้องค์การเป็นระบบเปิด และ้องค์การอยู่ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ดังนั้น ปัจจัยแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อการบริหารเป็นอันมาก หากไม่สามารถปรับ้องค์การให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้แล้ว ้องค์การนั้นก็ไม้อาจจะอยู่ได้ ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 11) บันทึกไว้ว่า การปรับตัวของ้องค์การสาธารณะ เพื่อให้มีขีดความสามารถมากขึ้นในการแก้ปัญหา อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ทางแก้ไขจึงอยู่ที่ความรู้สึกเชื่อมั่นต่อกันและกัน การปรับตัวให้เหมาะสมเป็นสิ่งปรารถนาของการบริหารงานในสมัยปัจจุบัน เพราะหมายถึง การอยู่รอดและมีลักษณะเป็น้องค์การที่มีทรัพยากรเข้มแข็งมั่นคง พร้อมทั้งจะรับความกดดันอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก การปรับตัวจะกระทำได้ดีในภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เร็วและมากจนเกินไป เพื่อรักษาความสมดุลและการเจริญเติบโตของ้องค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 56-57)

อย่างไรก็ตามองค์การนอกจากจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีสมรรถภาพและทักษะเพียงพอต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้แล้ว องค์การยังจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย เดวิส และวิลเลียม (David & William, 1972 อ้างอิงจาก ธงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 101) เสนอแนะแนวคิดดังนี้ คือ

1. ก่อนอื่นทุกคนจะต้องยอมรับรู้สภาพอย่างหนึ่ง คือ ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. เตรียมทรัพยากรและวิธีการไว้ล่วงหน้า เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีได้คาดคิด
3. การแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่

จึงสรุปได้ว่า องค์การจะต้องมีความสามารถในการปรับวิธีการในการดำรงตนให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยตรงและผู้ที่สามารถทำให้องค์การสามารถปรับตัวเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็คือผู้บริหารที่สามารถโน้มน้าว และชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนวิธีการหรือหลักเกณฑ์ในการทำงานให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการมี การปรับตัวจึงเป็นมิติที่สามารถวัดสุขภาพขององค์การได้และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร

ความสามารถในการแก้ปัญหา

ราชบัณฑิตยสถาน (2531, หน้า 520) ได้ให้ความหมายของปัญหาไว้ว่า หมายถึง ข้อสงสัย คำถาม หรือข้อที่ต้องพิจารณาแก้ไข

วรรณิ หิรัญญากร (2546, หน้า 11) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและเกิดความ ครึ่งเคียงน้อยที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคที่ทำให้สภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ไม่เป็นไปตามความคาดหวังหรือ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ ความเบี่ยงเบนระหว่างสิ่งที่ควรเกิดขึ้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

จากความหมายดังกล่าว ชี้ให้เห็นข้อสงสัยในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใด จึงไม่เป็นไปตามที่ต้องการให้เกิด แสดงว่าขณะที่ตั้งข้อสงสัยนั้นสถานการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น นั้นเป็นอดีตไปแล้ว ทั้งยังมีแนวโน้มว่าจะเกิดเช่นนั้นอีกต่อไป จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาทางปรับเปลี่ยนแก้ไขให้เป็นไปตามต้องการ บริษัทขายของได้น้อยกว่าตามที่ต้องการ โรงงานผลิตสินค้า ได้น้อยกว่าที่ควรจะเป็น และโรงเรียนสอนนักเรียนได้ไม่ตรงกับความต้องการของหลักสูตรล้วน เป็นปัญหาทั้งสิ้น โดยเฉพาะปัจจุบันนี้องค์การส่วนใหญ่ตกอยู่ภายใต้ความกดดันของวิทยาการที่ เปลี่ยนแปลงไป สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารจะรักษาสถานะขององค์การให้ อยู่รอดต่อไปได้หรือไม่เพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การแก้ปัญหา

วีรพล สุวรรณนันทน์ (2538, หน้า 3-6) ได้แนะประเภทของปัญหาไว้ 3 ประเภท ได้แก่ ปัญหาขัดข้อง หมายถึง ปัญหาที่เริ่มเกิดในอดีต ปัจจุบันก็ยังดำรงอยู่และแนวโน้มเป็นเช่นนั้นอีกในอนาคต ประเภทที่ 2 ได้แก่ ปัญหาป้องกัน หมายถึง ในอดีตยังไม่เกิดขึ้นแต่ปัจจุบันมีลงบอกเหตุว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และประเภทที่ 3 ได้แก่ ปัญหาพัฒนา หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานในอดีต จนในปัจจุบันคนในองค์กรหรือสังคมนั้น ถือเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้ว แต่มักมีคนที่ยพยายามเปลี่ยนแปลงให้ดีกว่าเดิม ปัญหาทั้ง 3 ประเภทนี้ ผู้บริหารองค์กรจะต้องพบอยู่เสมอ โดยเฉพาะในระบบโรงเรียนเป็นระบบปิด ทุกส่วนของระบบสามารถแก้ปัญหาขึ้นมาได้ทั้งสิ้น ได้แก่ ทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าอาจก่อปัญหาในด้านคุณภาพและปริมาณ วิธีการจัดการซึ่งเป็นกระบวนการอาจก่อปัญหาในด้านความเหมาะสม ผลผลิตซึ่งเป็นปัจจัยนำออก อาจก่อปัญหาในด้านคุณภาพที่องค์การและสิ่งแวดล้อมคาดหวัง ศูนย์การเรียนนอกโรงเรียนภาคต้องพยายามแก้ไขด้วยวิธีการต่าง ๆ ผสมผสานกับทรัพยากรที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัดจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามที่ต้องการทางการศึกษาคาดหวังให้ได้ การแก้ปัญหาอาจกระทบกระเทือนถึงสุขภาพองค์การ โดยส่วนรวมถ้ากระทำไม่ถูกขั้นตอน

สำหรับ วีระพล สุวรรณนันทน์ (2538, หน้า 7) ได้เสนอขั้นตอนการแก้ปัญหาไว้ 4 ขั้นตอน คือ

คือ

1. ระบุปัญหา
2. หาสาเหตุแห่งปัญหา
3. กำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา
4. กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

ซึ่งขั้นตอนทั้งหมดขั้นระบุปัญหาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะก่อนแก้ปัญหาจะต้องทราบก่อนว่าปัญหาคืออะไร หลังจากรู้ปัญหาแน่ชัดขั้นตอนต่อมาสามารถทำได้ไม่ยากนัก แต่ถ้าไม่สามารถหาปัญหาได้แล้ว แม้จะมีแนวทางแก้ไขดีเพียงใดก็ไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ มายส์ (Miles, 1973 อ้างถึงใน วรณี หิรัญยากร, 2546, หน้า 84) กล่าวว่า ในองค์กรที่มีสุขภาพดีนั้น การแก้ไขปัญหาในองค์กรจะทำให้ องค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น แต่ถ้าความพยายามในการแก้ปัญหาไม่มีเพียงเล็กน้อย ปัญหาจะเข้มแข็งขึ้นจึงต้องมีการตรวจสอบและตัดสินใจอยู่เสมอ โดยเฉพาะจะต้องไวต่อความรู้สึก

สรุปได้ว่าการประเมินสุขภาพองค์การ ในองค์ประกอบเพียงพอของการแก้ปัญหาจะประเมินใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพราะการมีส่วนร่วมสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด คือ ระบุปัญหาได้ตรง

2. ความถูกต้องของการระบุปัญหา เพราะเป็นขั้นแรกที่สำคัญที่สุดในการแก้ปัญหา คือ ระบุปัญหาได้ตรง

3. การเผชิญปัญหาอย่างตรงไปตรงมา หมายถึง ต้องยอมรับในปัญหานั้น ๆ ถ้ามีการหลีกเลี่ยงอาจทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา

ในการแก้ปัญหาขององค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง หากองค์กรใดมีความสามารถในการแก้ปัญหาก็ย่อมจะทำให้องค์กรนั้นได้รับการพัฒนา และสามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงเห็นว่าความสามารถในการแก้ปัญหาคือเป็นมิติวัดสุขภาพองค์กรได้เป็นอย่างดี และน่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างดี

เครื่องมือวัดสุขภาพองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยพบว่า นักการศึกษาได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดสุขภาพองค์กรขึ้น และในองค์การทางธุรกิจหรือองค์กรอื่นใด พบว่ามีการวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพองค์กรทางธุรกิจ โดยนำเครื่องมือวัดสุขภาพองค์กรทางการศึกษาไปประยุกต์ใช้ บุช (Bush, 1987, p. 1983) และมีการสร้างเครื่องมือประเมินสุขภาพองค์กรเพื่อใช้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงในองค์กรดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

1. เครื่องมือวัดสุขภาพองค์กรทางการศึกษา (Organizational Health Inventory หรือ OHI) เป็นเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาโดย ฮอย และเฟลด์แมน (Hoy & Felman, 1987) ประกอบด้วยมิติที่บ่งชี้การมีสุขภาพองค์กรดี 7 มิติ ได้แก่ ความเข้มแข็งของสถาบัน อิทธิพลของครูใหญ่ การบริหารที่เน้นคน การบริหารที่เน้นงาน การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญของครู และการเน้นวิชาการ

เครื่องมือทั้งชุดประกอบด้วยข้อคำถาม 44 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรายมิติดังนี้ ความเข้มแข็งของสถาบัน = .91, อิทธิพลของครูใหญ่ = .87, การบริหารที่เน้นคน = .90, การบริหารที่เน้นงาน = .89, การสนับสนุนทรัพยากร = .95, ขวัญของครู = .92, การเน้นวิชาการ = .93 (Hoy & Felman, 1987, p. 33) การประเมินเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ จากเกิดขึ้นน้อยมากถึงเกิดบ่อยมาก 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 โรงเรียนที่มีคะแนนมาตรฐานสูงกว่าคะแนน

มาตรฐานเฉลี่ย จะเป็นโรงเรียนที่มีสุขภาพดี โรงเรียนที่มีคะแนนมาตรฐานต่ำกว่าคะแนนมาตรฐานเฉลี่ยจะเป็นโรงเรียนที่มีสุขภาพไม่ดี

2. เครื่องมือประเมินระดับสุขภาพองค์การ (A Guide for Examining Levels of Organizational Health) (Clark & Fairman, 1983, pp. 110-111) เป็นเครื่องมือที่ใช้หาระดับของสุขภาพองค์การ ประกอบด้วย ข้อความที่ระบุรายละเอียดตัวแปรต่างๆ ที่ใช้วัด 10 ตัวแปร คือ การบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารที่เพียงพอ การใช้อำนาจที่เหมาะสม การใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ความสามัคคี ขวัญ นวัตกรรม ความเป็นอิสระ การปรับตัว ความสามารถในการแก้ปัญหา และสุขภาพองค์การ การให้คะแนนเป็นการประมาณค่า 3 ช่วงคะแนน จาก ต่ำ ปานกลาง และสูง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเอาเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ (OHI) ของโอเวน (Owen, 1991, p. 19) มาปรับปรุงพัฒนาและนำเครื่องมือของ สอาด สุจาจริง (2542, หน้า 89-95) ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงและใช้เป็นเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค โดยจะใช้วัดมิติสุขภาพองค์การใน 10 มิติ ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวน 9 ข้อ การติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ จำนวน 6 ข้อ การใช้อำนาจที่เป็นธรรม จำนวน 5 ข้อ การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ จำนวน 10 ข้อ ความสมัคสมานสามัคคี จำนวน 11 ข้อ มีขวัญ กำลังใจดี จำนวน 14 ข้อ การมีนวัตกรรม จำนวน 6 ข้อ ความเป็นอิสระ จำนวน 5 ข้อ มีการปรับตัว จำนวน 4 ข้อ มีความสามารถในการแก้ปัญหา จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งหมด 75 ข้อ ผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจาก น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ พบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ สถานที่ตั้ง และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ที่ตั้งของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค เป็นที่ทราบแล้วว่าผลกระทบทางภูมิศาสตร์ของบุคคลมีผลต่อการคงอยู่ของชีวิตของเขา ออสติน (Astin, 1977 อ้างถึงใน พินรัชต์ งานไว, 2544, หน้า 60) เพราะภาคภูมิศาสตร์จะมีความแตกต่างเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการดำเนินชีวิต โครงสร้างทางค่านิยม สภาพแวดล้อมของสถานที่ (Cope & Hannah, 1975, p. 23) ดังนั้น จังหวัดที่ตั้งของที่อยู่อาศัยหรือที่ทำงานสำคัญมากซึ่งจากการวิจัยของ พรณิ สุวดี (2536, หน้า 262-264) พบว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองมีสุขภาพองค์การที่แตกต่างกับโรงเรียนที่ตั้งนอกเขตอำเภอเมือง และขนาดของโรงเรียน เล็ก ปานกลาง และใหญ่ มีสุขภาพองค์การที่แตกต่างกันด้วย จากการ

เปรียบเทียบสภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาระหว่างตัวแปรที่ตั้งของโรงเรียน เฉพาะในเขตอำเภอเมืองกับตัวแปรขนาดของโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดเล็กมีสภาพองค์การแตกต่างกับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ และเมื่อเปรียบเทียบสภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาระหว่างตัวแปรที่ตั้งของโรงเรียน เฉพาะนอกเขตอำเภอเมือง กับตัวแปรขนาดของโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดกลางมีสภาพองค์การแตกต่างกับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่

ดังนั้น จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพบว่า จังหวัดที่ตั้งของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะนำมาศึกษาในครั้งนี้

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลักษณะของงานเป็นตัวแปรที่สำคัญอีกตัวแปรหนึ่งและมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับสภาพองค์การ เพราะลักษณะของงานเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การ ผู้วิจัยจึงได้นำมาศึกษาว่าลักษณะของงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและทำให้มีสภาพองค์การต่างกันหรือไม่ ดังนั้น ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมการบริหารกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายกันก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะให้องค์การนั้นประสบผลสำเร็จหรือไม่ การที่ผู้บริหารจะใช้พฤติกรรมกับบุคลากรที่ต่างฝ่ายกันผู้บริหารจึงต้องอาศัยวิธีการบริหารองค์การให้เกิดความเป็นเลิศซึ่งตามทฤษฎีหรือศาสตร์ทางการบริหาร ควรพิจารณาถึงควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ด้วยเหตุนี้ บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 อ้างถึงใน พินธุ์ธ งามไฉ, 2544, หน้า 61) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การสามารถทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ได้สำเร็จตามเป้าหมาย (Organizational Goals) ส่วนองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องของการที่สมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน (Willingness to Co-Operate) มีความสามารถในการติดต่อซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี (Good-Communication) และยึดมั่นในเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมกันจะได้รับการตอบสนองความต้องการแต่ละบุคคลได้ นอกจากนี้ อรุณศรี อนันตศิริชัย (2533) ให้ทัศนะสอดคล้องกันว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้วิธีสมดุลย์ของหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ องค์การที่ดีจะต้องรักษาคุณภาพในหน่วยงานของตนให้แต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การสามารถทำงานได้ดีและองค์การนั้นจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกมีความยืดหยุ่นของโครงสร้างภายในที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเหตุการณ์ ซึ่งจะทำให้ดีได้เพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงพฤติกรรมการบริหารให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและบรรลุผลตามจุดหมายขององค์การ ลักษณะงานที่ปฏิบัติจึงเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่นำเสนอใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร พอที่จะนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่

งานวิจัยในประเทศ

สุขพานู (Sukhabanu, 1981, p. 2873-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการบทบาทของพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่และอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารจำนวน 22 คน ครู อาจารย์ จำนวน 608 คน ผลการวิจัยพบว่าครูเพศชายและหญิงมีแนวโน้มที่จะต้องการบทบาทของพฤติกรรมผู้นำคล้ายคลึงกับครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่ามีแนวโน้มที่จะต้องการบทบาทของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมากกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่มีความต้องการบทบาทของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมากกว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเล็ก

ไพฑูรย์ ศักดิ์แก้ว (2534, หน้า 110-112) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ กลุ่มตัวอย่างคือครู อาจารย์ จำนวน 331 คน พบว่า ครู อาจารย์มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์สูงทั้งสองมิติ ครู อาจารย์ผู้ชายมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าผู้หญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครู อาจารย์ที่มีวิทยุฒิ คุนวุฒิ และประสบการณ์ต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติไม่แตกต่างกัน

วรเชษฐ์ สุขแสง (2529, หน้า- จ) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาค ที่ได้รับพระราชทานรางวัลสังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหาร และครู อาจารย์ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัลสังกัดกรมสามัญศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อาจารย์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยผู้บริหารโรงเรียนแต่ละขนาดประเมินค่าคะแนนพฤติกรรมของตนเองสูงกว่าค่าคะแนนที่ครูอาจารย์เป็นผู้ประเมินทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงาน พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมทั้งสองด้านรวมกัน

ธนัชพงศ์ ธนพุทธวิโรจน์ (2532) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์

ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสรี เหลืองสุชฤกษ์ (2539) ผลงานวิจัยในเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการและบรรยาการองค์การของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีแนวโน้มมุ่งไปทางด้านมิตรสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ โดยพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมีอยู่ในระดับปานกลาง

ชาญ มีบารุง (2534) ได้ทำการวิจัยในเรื่องพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ และบรรยาการองค์การของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า มีแนวโน้มมุ่งไปทางด้านสัมพันธภาพมากกว่าด้านกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมีอยู่ในระดับปานกลาง

ปริยา รอดปรีชา (2540) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง พฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาววิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้ง 2 แบบ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาววิชา ทั้งด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการฟัง และด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาววิชา ทั้งด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำ และด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

แลมเบิร์ต (Lambert, 1969, p. 2448- A) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถาม LBDQ สอบถามครู 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 แห่งในรัฐอลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในระดับสูงโดยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับพฤติกรรมผู้นำในมิติสัมพันธภาพมากกว่ามิติกิจสัมพันธ์ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่ไม่แปรผันที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับพฤติกรรมผู้นำ

ทรูต (Truitt, 1975) ได้ทำการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ นอร์ธ แคโรไลนา พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกว่าด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลงาน

ของโรงเรียนและผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพมากกว่าด้านกิจสัมพันธ์

ชโรเดอร์ (Schroeder, 1970, p. 5209- A) ได้ทำการวิจัยในเรื่องพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ในความเป็นจริง และในอุดมคติ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ ในความเป็นจริงตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชา สูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณาจารย์

2. คณะอาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าภาควิชา มีกิจสัมพันธ์ไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณบดี แต่คณบดีคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติ มีกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาไว้สูงกว่าคณาจารย์

3. ในทัศนะของหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติ มีกิจสัมพันธ์ ตัวหัวหน้าภาควิชาเอง คาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าภาควิชา มิตรสัมพันธ์ หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกัน

4. คณบดีและหัวหน้าภาควิชา มีความเห็นตรงกันว่าบทบาทของหัวหน้าภาควิชา มีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคตพร้อมกันนั้น 68 เปอร์เซ็นต์ของหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาควรจะได้รับ การฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

ดัก (Duke, 1988, p. 3565- A) ได้ทำการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ผู้สอน พบว่า การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ผู้สอน พบว่า การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ผู้สอนมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปในแนวเดียวกันกับการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ ตามการรับรู้ของครูเรื่องพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับพฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่มีความแตกต่างกัน

สรุปผลงานวิจัยที่ผ่านมา ปรากฏว่าผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องพฤติกรรมด้านมุ่งงาน แต่ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบมุ่งงานสูงกว่ามุ่งสัมพันธ์ ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานผู้ร่วมงานนั้น ผลการวิจัยหลายท่านพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทางด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานผู้ร่วมงานในทางบวก ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพสูงกว่าผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เพราะการที่มีผู้บริหารที่มนุษยสัมพันธ์ดีกับทุกคน ช่วยให้เกิดสภาพการทำงานที่ดีมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การ พอที่จะนำเสนอเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่

งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ และงานวิจัยที่ใกล้เคียงในระดับต่างๆ ดังนี้

มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ (2538) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดกับวิธีการจัดการความเครียดของหัวหน้าภาควิชา กับสุขภาพองค์การ ในวิทยาลัยพยาบาลผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ภาควิชาในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในภาพรวมมีสุขภาพองค์การในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติของสุขภาพองค์การทั้ง 7 มิติ พบว่ามีสุขภาพองค์การในระดับปานกลางทุกมิติ แต่เมื่อพิจารณาตามประเภทของภาควิชาพบว่า ภาควิชาพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ และภาควิชาการบริบาลและพัฒนาวิชาชีพมีสุขภาพองค์การในระดับต่ำ ภาควิชาอื่นจากนั้นมิสุขภาพองค์การในระดับปานกลาง

2. ภาควิชาที่มีขนาดต่างกันมีสุขภาพองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่มีสุขภาพองค์การในรายมิติต่างกัน 3 มิติ คือ ภาควิชาขนาดเล็กมีสุขภาพองค์การดีกว่าภาควิชาขนาดใหญ่ ในมิติความเข้มแข็งของภาควิชาและมิติการสนับสนุนทรัพยากร แต่ภาควิชาขนาดใหญ่มีสุขภาพองค์การดีกว่าภาควิชาขนาดเล็กในมิติการบริหารเนื้องาน

3. ภาควิชาที่มีอาจารย์มีความสามัคคีสูงมีสุขภาพองค์การในภาพรวมและรายมิติย่อย 5 มิติ คือ มิติการบริหารเนื้องาน การบริหารเนื้องาน การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญของอาจารย์ และมิติการเน้นวิชาการดีกว่าภาควิชาที่มีความสามัคคีของอาจารย์ในภาควิชาต่ำ

4. ภาควิชาที่มีหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุแตกต่างกันมีสุขภาพองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในมิติอิทธิพลของหัวหน้าภาควิชาในภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาที่มีอายุ 35-40 ปี มีสุขภาพองค์การดีกว่าภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี

5. ภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์บริหารและวุฒิการศึกษาดังกันมีสุขภาพองค์การในภาพรวมและในรายมิติไม่แตกต่างกัน

6. หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่มีความเครียดในระดับปานกลาง และใช้วิธีสู้ในการจัดการกับความเครียด

7. อายุ วุฒิ ประสบการณ์การบริหารของหัวหน้าภาควิชา และปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้ไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของความเครียด หรือการจัดการกับความเครียดของหัวหน้าภาควิชา ยกเว้นอายุของหัวหน้าภาควิชาเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการกับความเครียดของหัวหน้าภาควิชา

8. ขนาดของภาควิชา ความสำคัญของอาจารย์ในภาควิชา และปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของคะแนน ความเครียดหรือวิธีการจัดการกับความเครียดของหัวหน้าภาควิชา

9. ภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชา มีความเครียดแตกต่างกันมีสุขภาพของภาควิชาในภาพรวม และรายมิติไม่แตกต่างกันยกเว้นสุขภาพองค์การในมิติการเน้นวิชาการ

10. ความเครียดและวิธีการจัดการกับความเครียด ไม่สามารถทำนายสุขภาพองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

11. ปัจจัยด้านชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา ความเครียดของหัวหน้าภาควิชา และวิธีการจัดการกับความเครียดของหัวหน้าภาควิชา รวม 7 ตัวแปร สามารถร่วมกันทำนายสุขภาพองค์การ ในภาพรวมได้ร้อยละ 40.58 และทำนายสุขภาพองค์การมิติขวัญของอาจารย์ การบริหารแรงงาน การสนับสนุนทรัพยากร และมิติความเข้มแข็งของภาควิชาได้ร้อยละ 56.19, 49.95, 28.86, และ 19.31 ตามลำดับ โดยมีตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด 3 ตัว คือ ขนาดของภาควิชา ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปร และความสำคัญของอาจารย์ในภาควิชาซึ่งเป็นตัวแปรในปัจจัยลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา

สอาด สุจาจริง (2542) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร ด้านการใช้อำนาจที่เป็นธรรม ด้านความสมัครสมานสามัคคี และด้านมีความสามารถในการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ ด้านมีขวัญกำลังใจดี ด้านมีนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านมีความอิสระ และด้านการปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง

2. สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามส่วนงาน พบว่า สุขภาพองค์การของสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการคลัง อยู่ในระดับมาก ส่วนโยธา อยู่ในระดับปานกลาง

3. สุขภาพองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามส่วนงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปรับตัวแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและส่วนการคลัง มีสุขภาพองค์การมากกว่าส่วนโยธา

อริชฐาน สันติกุล (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษาพบว่า

1. สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้วโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนปรากฏว่าโรงเรียนที่ขนาดเล็กและขนาดกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก

2. สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้าน โรงเรียนขนาดใหญ่ มีสุขภาพสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดกลางมีระดับสุขภาพองค์การสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ และด้านความสามารถในการแก้ปัญหา โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีระดับสุขภาพองค์การสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิณรัชต์ งานไว (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธิตสุโขทัย สสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธิตสุโขทัย ตามการรับรู้ของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งสองมิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธิตสุโขทัย ตามการรับรู้ของบุคลากร โดยแยกพิจารณา ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธิตสุโขทัย จำแนกตามสถานที่ตั้ง มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธิตสุโขทัย จังหวัดขอนแก่น มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารวิทยาลัยการสาธิตสุโขทัย จังหวัดยะลา อุบลราชธานี ตรัง ชลบุรี และพิษณุโลก ตามลำดับ

2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธิตสุโขทัย จำแนกตามประเภทการให้บริการ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีประเภทการบริการน้อยมีพฤติกรรมมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารที่มีประเภทการบริการมาก

2.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยพบว่า บุคลากรสายงานวิชาการมีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์มากกว่าบุคลากรสายงานสนับสนุน

3. สุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ อยู่ในระดับปานกลาง

4. เปรียบเทียบสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ ตามการรับรู้ของบุคลากร โดยแยกพิจารณาดังนี้

4.1 สุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ จำแนกตามสถานที่ตั้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยพบว่าสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ จังหวัดขอนแก่นมีสุขภาพองค์การสูงกว่า จังหวัดอุบลราชธานี ศรีสะเกษ ชลบุรี และพิษณุโลก ตามลำดับ

4.2 สุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยพบว่าสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ ที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์น้อยมีสุขภาพองค์การสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก

4.3 สุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวม มีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ โดยแยกพิจารณาดังนี้

5.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวม จำแนกตามสถานที่ตั้ง มีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์

5.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร มีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์

5.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวม จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์

อาภรณ์ ราชสิงห์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยใช้เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ (Organizational Health Inventory) ของฮอย และซาโบ (Hoy & Sabo, 1998) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา โดยรวม และเกือบทุกรายด้านตามความคิดเห็นของพนักงานครูอยู่ในระดับแข็งแรงปานกลาง ยกเว้นด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนและด้านการอยู่ร่วมกันของครู ซึ่งอยู่ในระดับแข็งแรงมาก

2. สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา ตามความคิดเห็นของพนักงานครู ปฏิบัติการและพนักงานครูอัตราจ้าง รวมทั้งพนักงานครูที่ปฏิบัติงานในเกือบทุกโรงเรียนอยู่ในระดับแข็งแรงปานกลาง ยกเว้น พนักงานครูในโรงเรียนเมืองพัทยา 2 โรงเรียนเมืองพัทยา 8 และโรงเรียนเมืองพัทยา 9 ที่มีความเห็นต่างต่อสุขภาพองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับแข็งแรงมาก

3. สุขภาพองค์การของโรงเรียนเมืองพัทยาระหว่างความคิดเห็นของพนักงานครูปฏิบัติ การกับพนักงานครูอัตราจ้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 โดยพนักงานครูปฏิบัติ การมีความเห็นต่อสุขภาพองค์การของโรงเรียนสูงกว่าพนักงานครูอัตราจ้าง

4. สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยาระหว่างความคิดเห็นของพนักงานครู ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยโรงเรียนเมืองพัทยา 9 มีสุขภาพองค์การเกือบทุกด้าน หรือเกือบทุกมิติ อยู่ในระดับแข็งแรงมากกว่าโรงเรียนอื่น ๆ ส่วน โรงเรียนเมืองพัทยา 5 และโรงเรียนเมืองพัทยา 6 มีสุขภาพองค์การต่ำกว่าโรงเรียนอื่น ๆ

ศุภมิตร ศิริกันทะมากุล (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสุขภาพองค์การของหน่วย งานทางการศึกษาในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สุขภาพองค์การในแต่ละด้านของหน่วยงานทางการศึกษาในจังหวัดชลบุรี ตามการ รับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน มี 7 ด้านอยู่ใน ระดับมาก และอีก 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปน้อยสุด ดังนี้ คือ ความสม ดุลของการใช้อำนาจ ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของเป้าหมาย ขวัญและ กำลังใจ ความสามัคคี การปรับตัว ความเป็นอิสระ ความเพียงพอในการแก้ไขปัญหา การใช้ ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ และน้อยที่สุด คือ การนำนวัตกรรมมาใช้

2. ผลการเปรียบเทียบสุขภาพองค์การในแต่ละด้านของหน่วยงานทางการศึกษา ใน จังหวัดชลบุรี ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา ในแต่ละด้าน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้านมี 2 ด้านแตกต่างกัน คือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย และด้านการ ปรับตัว สุขภาพองค์การด้านความชัดเจนของเป้าหมาย กองการศึกษาเทศบาล และศูนย์บริการ การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ มีสุขภาพองค์การสูงกว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และกองการ ศึกษาเทศบาล มีระดับสุขภาพองค์การสูงกว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และระดับสุขภาพ องค์การด้านการปรับตัวของกองการศึกษาเทศบาล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และ สำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ สูงกว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

งานวิจัยในต่างประเทศ

บุช (Bush, 1987) ได้ทำการวิจัยในเรื่องสุขภาพองค์การ ความสำเร็จในการจัดการและ

ความสามารถในการผลิตของหน่วยงานด้านกิจการส่งออก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่า เครื่องมือ OHI สามารถวัดสุขภาพองค์กรทางธุรกิจได้หรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือนี้ สามารถวัดได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์กรกับความสามารถในการผลิต ผลการศึกษาพบว่าเครื่องมือ OHI สามารถจำแนกองค์กรที่มีสุขภาพดีและไม่ดีได้ และพบว่าความสามารถในการผลิตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพองค์กร และยืนยันว่าผู้นำมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของสุขภาพที่ดีในองค์กร

นอกจากการศึกษาเพื่อยืนยันประสิทธิภาพของเครื่องมือแล้ว ยังพบว่าเครื่องมือ OHI สามารถนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์และอำนาจการทำนาย เช่น สุขภาพองค์กรที่วัดโดย OHI สามารถทำนายบรรยากาศขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร (Hoy, Tarter, & Bliss, 1990, pp. 260-279) และสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ด้วย

ฮอย, ทาร์เตอร์ และคอร์ทแคมป์ (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง เครื่องมือวัดสุขภาพองค์กร (OHI) พบว่าด้านต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดสุขภาพองค์กร (OHI) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรและสามารถทำนายความผูกพันในองค์กรได้

โทมัส (Thomas, 1991) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง การตรวจสอบความเกี่ยวข้องระหว่างสุขภาพองค์กรกับการเข้าใจความเครียดของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในศูนย์สุขภาพจิต โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ความเครียดของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของศูนย์สุขภาพจิตชุมชน โดยศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์สุขภาพองค์กร ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย การมีสื่อสารที่เหมาะสม การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม การจัดการทรัพยากร ความสามัคคี ขวัญ การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ความมีอิสระในการทำงาน การปรับตัว และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ต่อความเครียดแตกต่างกัน และการรับรู้ภาวะสุขภาพองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับความเครียดของผู้บังคับบัญชาแต่ไม่พบความสัมพันธ์นี้ในผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่าอายุ ภูมิหลังการศึกษา มีผลต่อการรับรู้ภาวะสุขภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แรนซัม (Ransom, 1991) ได้ทำการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่างๆ ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์กร การศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้บรรยากาศองค์กรดี และองค์กรมีสุขภาพดี

พอดเกออร์สกี (Podgurski, 1990) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียนกับการรวมกลุ่มของครูและสุขภาพของโรงเรียน พบว่า มิติต่าง ๆ ของสุขภาพโรงเรียนสัมพันธ์กับมิติประสิทธิผลองค์กร ขวัญของครูสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผล

ของโรงเรียน

ลินด์เซย์ (Lindsay, 1991) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง กรณีศึกษาเพื่อตรวจสอบระบบการปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนภาวะผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน การศึกษาพบว่า สมาชิกในโรงเรียนมีความสำคัญยิ่งต่อสุขภาพในโรงเรียน และสุขภาพของโรงเรียนอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน

ฮอย ทาร์เตอร์ และฟอสท์ (Hoy, Tarter, & Forsyth, 1978) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารกับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา และประถมศึกษา ประเภทละ 40 โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) และด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ของผู้บริหารสามารถใช้ทำนายความจงรักภักดีของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาปรากฏว่า พฤติกรรมการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์เท่านั้นที่สามารถทำนายความจงรักภักดีของครูได้

คอลลิน (Collen, 1984) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ประสบผลสำเร็จในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ นั้น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ต่างก็ใช้แบบพฤติกรรมผู้นำหลาย ๆ แบบ เพื่อนำไปสู่การบริหารที่ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ใช่แบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว และจะพยายามสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เข้ากับบทบาทการบริหารของตนเอง

วาเลนเต้ (Valente, 1999) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับภาวะผู้นำและการเสริมกำลังครู กับกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูผู้สอนจาก 331 โรงเรียนใน Chicago จำนวนครูทั้งสิ้น 11,170 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์การน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียน ครูมีความคิดเห็นว่าตัวของเขาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียน คือการเรียนรู้ของนักเรียนมีผลต่อสุขภาพโรงเรียนและชุมชนรอบโรงเรียน ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ครูมีแนวความคิดว่าผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนทั้งทรัพยากรและให้บริการด้านต่างๆ ผู้บริหารสร้างความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนและศิษย์ชุมชน ผู้ปกครองให้เข้ามาสู่โรงเรียน ครูยังมีความเห็นอีกว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูก่อให้เกิดการเสริมพลังครู