



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดย

นายนุชา สระสม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์
ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดย

นายนุชา สระสม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
AFFECTING CONSTRUCTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN BANGKOK
METROPOLITAN**

**By
Nucha Srasom**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
MASTER OF EDUCATION
Department of Educational Administration
Graduate School
SILPAKORN UNIVERSITY
2009**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร”
เสนอโดย นายนุชา สระสม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
3. อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ณัฐพล ชุมวรฐายี)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

49252305 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / วัฒนธรรมองค์การ

นุชา สระสม : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษา, ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร และ อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์. 135 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 203 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 812 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ(%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X})ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก
2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมเป็นแบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....3.....

49252305 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ CONSTRUCTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE

NUCHA SRASOM : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING CONSTRUCTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN BANGKOK METROPOLITAN. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. PRASERT INTARAK,Ed.D., ASST.PROF.MAJ. NOPADOL CHENAKSARA,RTAR.,Ph.D. AND SAMRUENG ONSAMPAN, Ph.D.135 pp.

The purposes of this study to identify were : 1) The transformational leadership of school administrators ; 2) The organizational culture in Bangkok Metropolitan ;and 3) The transformational leadership of school administrators affecting constructive organizational culture in Bangkok Metropolitan. The research was conducted in 230 school in Bangkok Metropolitan. The respondents were 812 school administrators and teachers under Bangkok Metropolitan Administration. The research instrument used for gathering data was questionnaire. Statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression.

The result of the study were as follows :

1. Transformational leadership of school administrators in Bangkok Metropolitan was rated a high level.
2. The organizational culture of school administrators in Bangkok Metropolitan was constructive styles, and was rated at a high level.
3. The intellectual stimulation, inspiration motivation and individualized consideration affecting constructive organizational culture in Bangkok Metropolitan, consisted as follow : were .05 level of significant.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature.....

Thesis Advisors'signature 1..... 2.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จ เพราะได้รับความกรุณาช่วยเหลืออย่างดี จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากรและดร.ณัฐพล ชุมวรฐายี ซึ่งเป็นคณะกรรมการควบคุมและตรวจสอบ วิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้ง ขอกราบขอบพระคุณบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ลืบทวีประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ ผอ.จินตนา ศรีทา ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยามนชาติ-ราชศรีพิจิตร ผอ.อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองแขม(สหราษฎร์บูรณะ) ผอ.สมใจ เดชบำรุง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางเขินกษัตริย์ และอาจารย์ปารมณรัตน์ เชื้อสมามักคี่ ที่กรุณาเป็น ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและให้คำแนะนำในการจัดทำเครื่องมือวิจัย จนสำเร็จลุล่วง

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านมาสวิมล รักบ้านเกิด รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 203 โรงเรียน ที่ให้ ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในสำนักงานการศึกษาที่ อำนาจความสะดวกในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผอ.ทรงชัย ประเสริฐ และบุคลากรโรงเรียนวัดนินสุขารามทุกท่าน ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 26 ที่ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือและ เป็นกำลังใจ ในการศึกษาวิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าแห่งความพยายามครั้งนี้ ขอมอบแด่บูรพคณาจารย์ บิดา มารดา และสมาชิกใน ครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่านที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือทุกด้านจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ที่สุด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	12
ความหมายภาวะผู้นำ.....	12
วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	14
การเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	17
ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	18
การจัดการเปลี่ยนแปลง.....	20
การกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนแปลง.....	21
เหตุผลที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	22
ตัวแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย.....	23
การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	24

วิธีทำให้เกิดการต่อต้านเปลี่ยนแปลงลดน้อยลงหรือการจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	25
การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง.....	26
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	27
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	28
ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	30
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น์.....	32
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของบาส.....	33
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ.....	36
โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ.....	37
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	37
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน.....	39
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย.....	40
แนวคิดผู้นำแบบต่าง ๆ ของเบนนิส.....	42
ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์.....	43
ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	43
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	43
ผู้นำเชิงติดต่อสื่อสาร.....	44
ผู้นำแบบทดแทนได้ หรือการทดแทนกันของผู้นำ.....	44
สรุป.....	45
วัฒนธรรมองค์การ.....	46
ความหมายของวัฒนธรรม.....	46
ประเภทของวัฒนธรรม.....	47
หน้าที่ของวัฒนธรรม.....	48
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	49
ความหมายวัฒนธรรมองค์การ.....	50
การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ.....	51
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ.....	52
หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ.....	54

	วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของชายัน.....	55
	ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	57
	วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของแพตเตอร์สันและคณะ	58
	ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา.....	58
	การให้อำนาจ.....	59
	การตัดสินใจ.....	59
	ความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	60
	ความไว้วางใจ	60
	ความมีคุณภาพ	61
	การยอมรับ	62
	ความเอื้ออาทร.....	62
	การซื้อสัตย์สุจริต	63
	ความหลากหลายของบุคลากร.....	63
	วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคูกและลาฟเฟอร์ที	63
	ลักษณะสร้างสรรค์.....	64
	ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา.....	65
	ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว.....	65
	สรุป.....	66
	สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร	67
	สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	67
	หน่วยงานและส่วนราชการภายในสำนักการศึกษา.....	68
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
	งานวิจัยในประเทศ	71
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	74
	สรุป.....	76
3	การดำเนินการวิจัย.....	78
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	78
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	78
	แผนแบบของการวิจัย.....	79

บทที่	หน้า
	ประชากร..... 79
	กลุ่มตัวอย่าง 79
	ผู้ให้ข้อมูล 80
	ตัวแปรที่ศึกษา..... 82
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 85
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 87
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 87
	การวิเคราะห์ข้อมูล 88
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 88
	สรุป..... 89
4	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 90
	ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 90
	ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแบบวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 92
	ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 94
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 97
	สรุปผลการวิจัย 97
	การอภิปรายผลการวิจัย 99
	ข้อเสนอแนะ 102
	ข้อเสนอแนะของการนำผลการวิจัยไปใช้ 102
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... 103
	บรรณานุกรม..... 105
	ภาคผนวก..... 112
	ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจ เครื่องมือ..... 113
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ 116
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 118

	หน้า
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและตารางวิเคราะห์ความเชื่อมั่น	121
ประวัติผู้วิจัย.....	135

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง...	35
2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551	80
3	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และ ประสบการณ์ในการทำงาน	91
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม	92
5	ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	92
6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร	93
7	การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา (Y_1)	94
8	ตารางวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{total})	132
9	ตารางวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นด้านวัฒนธรรมองค์การ (Y_{tot})	133

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	9
2	ขอบเขตของการวิจัย	10
3	องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	18
4	องค์การที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี องค์ประกอบเกี่ยวกับคนและองค์ประกอบทางโครงสร้างขององค์การ	19
5	การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	22
6	ตัวแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	24
7	โครงสร้างที่เหมาะสมที่สุด (optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ	42
8	ระดับของวัฒนธรรมองค์การ	55
9	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร.....	96

บทที่ 1

บทนำ

ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์รวมทั้งระบบการสื่อสารที่ทันสมัยในรูปแบบต่าง ๆ เป็นตัวเร่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนของสังคมโลก ทางด้านเศรษฐกิจ การเกิดระบบการผลิตจากทรัพยากรเป็นการใช้องค์ความรู้มาเป็นการผลิต ภายใต้ระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่อาศัยความรู้ความสามารถของทรัพยากรบุคคลเป็นหลักในการผลิตนวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขัน องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าย่อมได้เปรียบในการแข่งขันนั้น¹ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะนำองค์การจากสภาพปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคตตามที่ต้องการซึ่งจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่จะแสดงให้เห็นถึงวิธีการใช้อำนาจภายในตัวของผู้นำเอง ให้เกิดการทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด² การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น มีสาเหตุมาจาก 2 แหล่ง คือ สาเหตุภายนอกองค์การ และสาเหตุภายในองค์การ ในฐานะองค์การที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลง องค์การก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์จะนำพาหน่วยงาน ให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยไม่ต้องรอให้เปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก จึงมีการนำเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อใดที่แต่ละองค์การมีการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับบุคคล วิถีชีวิต หรือวัฒนธรรม ทั้งในวงแคบ หรือกว้าง ย่อมแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้วในหน่วยงาน ฮูเปอร์และพอตเตอร์ (Hooper and Potter) ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารระดับสูงว่าหมายถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์เพื่อนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติ และทำให้ทุกคนในองค์การ

¹ สุรัชย์ คุ้มสิน, “วิกฤติภาวะผู้นำ อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์,” บริหารการศึกษามศว 2,6 (กันยายน-ธันวาคม 2546) : 15.

² Roger Gill, Niall Levine and Douglas C. Pitt, “Leadership and Organizations for the new Millennium,” The Journal of Leadership Studies 5,4 (1998) : 22.

ทุ่มเทพลังที่มีอยู่ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเรียกกระบวนการเหล่านี้ว่า การจัดระเบียบทางอารมณ์ (emotional alignment) และสิ่งที่ท้าทายผู้นำในปัจจุบัน คือการทำให้บุคคลในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร³ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับเป็นประโยชน์และเป็นหนทางหนึ่งที่จะสร้างวัฒนธรรมตามแนวทางที่ทุกคนคาดหวังและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมุ่งสู่คุณภาพที่ดีในอนาคต

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากภารกิจกรุงเทพมหานครต้องการปฏิรูปโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกำหนดตำแหน่งหน่วยงานของคนให้เหมาะสมทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร และเพื่อรองรับภารกิจที่ถ่ายโอนจากภาครัฐได้อย่างครบถ้วน⁴ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างในครั้งนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กรุงเทพมหานครและหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับสำนัก ระดับสำนักงานเขตและสถานศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองให้พร้อมสำหรับการแข่งขันทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของการบริการตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร⁵ เพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษา พัฒนาศักยภาพของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานอย่างทั่วถึง กรุงเทพมหานครเลือกโครงสร้างการบริหารการศึกษาเพื่อรองรับแนวทางปฏิบัติทางการศึกษาที่ต้องการกระจายอำนาจการบริหาร ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39⁶ การทดลองนำรูปแบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการฯ ใหม่ โดยสถานศึกษาซึ่งปัจจุบันอยู่ภายใต้สายบังคับบัญชาจากสำนักงานเขตที่มีสำนักการศึกษาเคยเป็นพี่เลี้ยงในเรื่องของนโยบายและงานวิชาการ มาเปลี่ยนเป็นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) และขึ้นตรงกับ

³ Alan Hooper and John Potter. *Intelligent Leadership: Creating a Passion For Change* (Random House : Business Book March,2002),12.

⁴ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร,“กรุงเทพมหานครกับการแบ่งส่วนราชการ,” *ข่าวสาร สกท* 22 (กันยายน 2551) : 23.

⁵ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, *แผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร พ..ศ 2552 – 2555* (กรุงเทพฯ : สีนทู ครีเอชั่น จำกัด, 2551), 9.

⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2545), 20.

สำนักงานการศึกษา การปรับเปลี่ยนโครงสร้างในครั้งนี้ มีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา กับสำนักงานเขตจะต้องเปลี่ยนไป อีกทั้งวิธีการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาก็จะเปลี่ยนจากการคัดเลือก ตามลำดับความอาวุโสและตามความสามารถเป็นการสอบคัดเลือกแทน และผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องย้ายสับเปลี่ยนสถานศึกษาทุก 4 ปี ให้รองรับกับนโยบายการปฏิรูปการจัดการศึกษาและ โครงการโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (SMART SCHOOL) เพื่อนำ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครเข้าสู่ระบบรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน การศึกษา(สมศ.)⁷ โดยเน้นให้นักเรียนซึ่งเป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษาภายใต้การมีส่วนร่วม ของประชาชนในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง⁸ สถานศึกษาต้อง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กรให้รองรับภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องนำมาปฏิบัติเองทั้งเรื่องงานวิชาการ งานงบประมาณทำให้บุคลากรของสถานศึกษาต้องรับภาระมากขึ้น ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาของกรุงเทพมหานครในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่ามีผู้บริหารสถานศึกษา หลายท่านที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย⁹ และวัฒนธรรม องค์กรของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับด้านความไว้วางใจ และด้านคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ส่วนด้านความซื่อสัตย์ ด้านความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้าน การให้อำนาจ ด้านการยอมรับ และด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้อง 4 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้กำหนดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ 2) ผู้ที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ 4) ผู้ที่ไม่สนใจเลยว่ามีอะไรเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะเกิดขึ้นสำเร็จหรือไม่ นั่น ก็ขึ้นอยู่กับว่ามีคนกลุ่มใด มีอิทธิพลมากกว่ากัน พฤติกรรมที่เห็นด้วย สนับสนุนหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนี้ เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร¹⁰ ภาวิดา

⁷ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, 35 ปีกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: ยูเนียน อุตสาหกรรม โอ เล็ต จำกัด, 2551), 76.

⁸ สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, สรุปติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 5.

⁹ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษากรุงเทพมหานคร, ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาของกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551), 10.

¹⁰ กรองแก้ว อยู่สุข, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 94.

ธาราศรีสุทธิ กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการมุ่งที่วิสัยทัศน์ การบันทึกลงใจ และการกระจายอำนาจของผู้นำ นับเป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ของโลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา¹¹ ผู้บริหารรุ่นใหม่ทุกคนควรทำ ความเข้าใจและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การและนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้ เหมาะสมเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จ ของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัญหาของการวิจัย

ปัจจุบันมีผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวนมากนำกระบวนการบริหาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงมาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร จากบทความของวารสารครูกรุงเทพมหานครที่เขียน ถึงปัญหาและอุปสรรคและความต้องการ พัฒนาในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร โดยจิรพันธ์ สวัสดิ์ กล่าวถึงรายละเอียด ในเรื่องของ ระบบการบริหารสถานศึกษาที่เป็นอยู่ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ คือ 1) โครงสร้างการบริหาร 2) ระบบการบริหารจัดการ 3) การพัฒนาหลักสูตร 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) การมีส่วนร่วม และ 6) คุณภาพการศึกษา ซึ่งในส่วนของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์ผู้บริหารคุณภาพในปัจจุบันยังมีปัญหาหลายด้านที่ต้องการการแก้ไข ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์การทำงานมากหลายท่านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย ไม่มีภาวะผู้นำ ด้านวิชาการและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีวิสัยทัศน์ ขาดคุณธรรมในด้านการบริหาร ทำให้เกิด ความแตกแยกภายใน และภายนอกสถานศึกษา ขาดภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ จัดโครงสร้าง การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร การสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างแท้จริง ผู้บริหาร สถานศึกษาจำนวนมากไม่พัฒนาตนเองให้มีความรู้ในระดับสูง ๆ เพื่อรู้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ของโลกปัจจุบัน และไม่นำระบบ ICT มาใช้ในการบริหารงานทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารและข้อมูลสนเทศ และในส่วนของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและบริหาร ได้มาตรฐานแต่ไม่ค่อยมีฝีมือในการบริหารงาน วิชาการและผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ที่นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้เป็นกระบวนการ บริหารสถานศึกษาก็ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างปัจจุบันทันด่วนและขาดกลยุทธ์ในการ วางแผนที่ดีจึงมักถูกต่อต้านจากบุคลากรในโรงเรียนทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในเรื่อง

¹¹ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ , ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2549), 15.

ของการบริหารตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่กรุงเทพมหานครคาดหวัง¹² การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาที่ใช้เวลานานพอสมควรจึงจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง ผู้บริหารบางคนไม่ประสบความสำเร็จในการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้เพราะผู้บริหารท่านนั้นไม่มีความอดทนเท่าที่ควร

ด้านวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในปัจจุบันยังมีปัญหาและอุปสรรคอีกหลายประการ ปัญหาสำคัญที่สุด เรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ยังเป็นแนวตั้งมากกว่าแนวราบ ยึดถือระเบียบปฏิบัติที่สืบทอดกันมายาวนาน ปฏิบัติงานตามที่อยู่บังคับบัญชาสั่งเท่านั้น บุคลากรในสถานศึกษาส่วนใหญ่จัดระเบียบการทำงานประจำแต่ละวันไม่ได้ ขาดความกระตือรือร้นในเรื่องของการปฏิรูปวิธีการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการนำรูปแบบใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ทั้งในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มักจะหวาดระแวงในเรื่องที่มีบุคคลพูดถึงเรื่องใหม่ ๆ ว่าจะเป็นการเพิ่มงานประจำให้มากขึ้นอีกจึงปฏิเสธหรือไม่ก็ทำอย่างไม่มีเต็มใจและต่อต้านผู้ที่จะมาปรับเปลี่ยนภายในองค์กร¹³ คือตรงกับลักษณะของคนไทยที่เป็นลักษณะของคนไทยเป็นวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และเป็นวัฒนธรรมแบบแข็งที่ยากจะเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และเป็นวัฒนธรรมแบบแข็งที่ยากจะเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งหมดนี้นับได้ว่าเป็นปัญหาที่กระทบต่อกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามนโยบายของกรุงเทพมหานครเป็นอย่างมาก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

¹²จिरพันธ์ สวัสดิ์, “การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” วารสาร ครู กทม 1,1 (มกราคม 2552): 14.

¹³ครูสภา, วิทยากรวารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด เมษายน, 2551), 44.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหา และวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดข้อคำถามไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. วัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครหรือไม่

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัย และเพื่อให้การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัยเป็นไปตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นลักษณะสร้างสรรค์
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคม มีลักษณะการจัดการเชิงระบบที่มีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานในเรื่องการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครสามารถจัดในรูปแบบเชิงระบบตามแนวคิดของ แคทซ์ และคานัน (Katz and Kahn) ซึ่งกล่าวว่า วิธีการเชิงระบบเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม(context)¹⁴ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

¹⁴ Danial Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology o Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

ซึ่งแม้ไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษา แต่สามารถส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ตัวป้อนในระบบการศึกษานั้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำสู่ระบบที่ส่งผลอยู่ด้วยกัน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ ได้แก่ เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เป็นต้น 2) กระบวนการ (process) ได้แก่ กระบวนการบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ 3) ผลผลิต (output) ได้แก่ มาตรฐานการศึกษา พฤติกรรมการสอนของครูตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น คุณภาพของนักเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด สถานศึกษามีปัจจัยนำเข้าที่เพียงพอและมีคุณภาพ และการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐาน ก็จะทำให้ผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณภาพ¹⁵ ในกระบวนการต่าง ๆ ต้องอาศัยสภาวะแวดล้อม(context) เป็นตัวแปรภายนอกที่สำคัญ อันประกอบด้วย สภาพทางสังคม สภาพทางเศรษฐกิจซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ระบบการบริหารงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ถ้ามีสิ่งที่ต้องปรับปรุงหรือบกพร่องต้องมีการย้อนกลับ(feedback) เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนอีกครั้ง

ภาวะผู้นำในการบริหารเป็นทักษะกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยมาเป็นลำดับ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น (Burns) เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) 3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)¹⁶ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของบาส (Bass) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้น การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลุกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ¹⁷ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของบาสและ

¹⁵สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร, 30 ปี สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายนวัตกรรมและเทคโนโลยี กองวิชาการ สำนักงานการศึกษา, 2547), 33.

¹⁶Gary A Yulk, Leadership in Organization (Englewood Cliffs NJ. : Prentice Hall, 1989), 21.

¹⁷B. M. Bass, Leadership and Performance beyond expectations (New York : Free Press, 1985), 121.

อโวลิโอ (Bass & Avolio) ที่เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ 3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)¹⁸

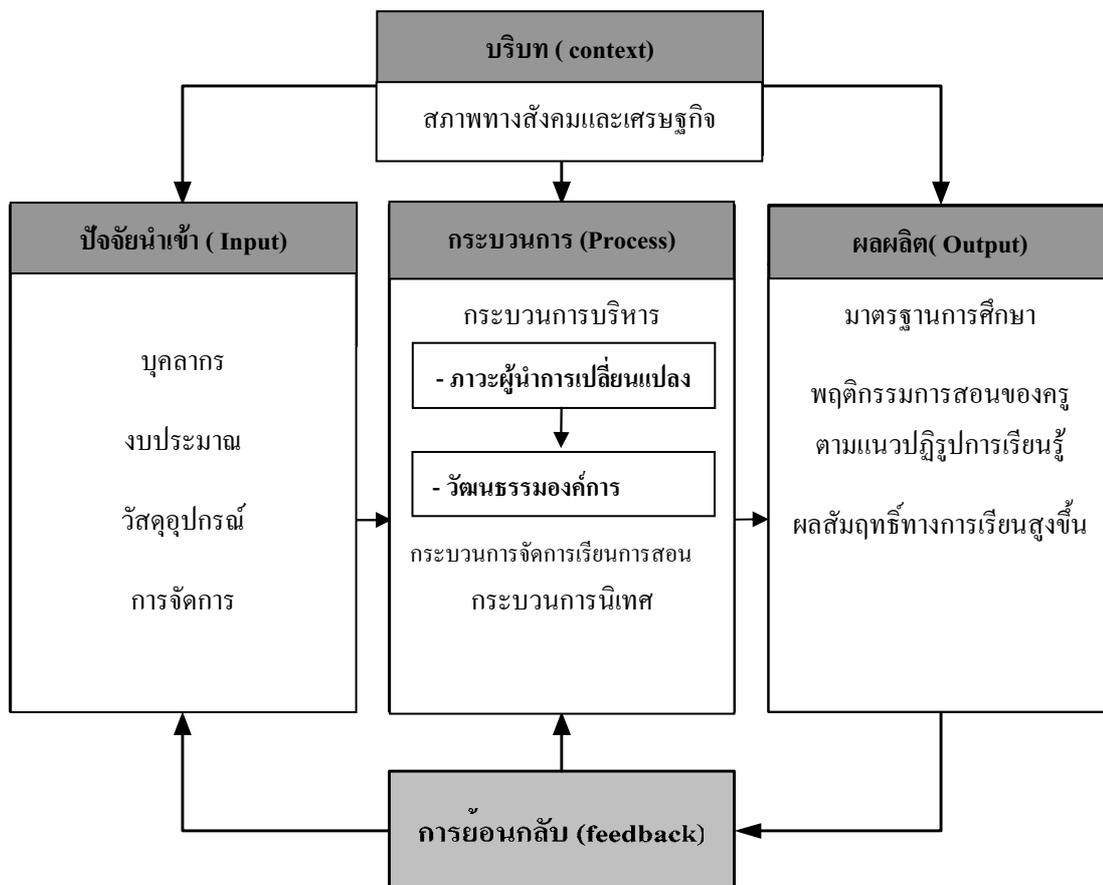
ด้านทฤษฎีวิวัฒธรรมองค์การมาจากการศึกษาวิวัฒธรรมองค์การตามแนวคิดของ ชายน์ (Schein) ที่แบ่งระดับวัฒนธรรมออกเป็น 1. สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) 2. ค่านิยม (Espoused values) 3. ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic assumptions)¹⁹ วิวัฒธรรมองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and other) ซึ่งกล่าวถึงวิวัฒธรรมองค์การของสถานศึกษาว่ามีประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) 2) การให้อำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) ความมีคุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)²⁰ และทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ของคูกและลาฟเฟอร์ที (Cooke & Lafferty) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ๆ โดย คูกและลาฟเฟอร์ที (Cooke and Lafferty) ได้แบ่งวิวัฒธรรมองค์การออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) 2) ลักษณะตั้งรับ-หนีภัย (Passive-Defensive Styles) 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles)²¹ ดังแผนภูมิที่ 1

¹⁸Bass and Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 4-6.

¹⁹Edgar H. Schein, Organization Culture and Leadership (San Francisco California : Jossey-Bass ,1992),17-20.

²⁰Jerry Patterson, Strart Purkey, and Jackson Parker, "Guiding Beliefs of Our School District," in Productive School Systems For a Nonrational World (Arlington, VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986), 50 -51.

²¹R.A.Cooke and J.L.Lafferty, Level : Organizational culture Inventory (Plymouth MI : Human Synergistics.,1989), 245.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

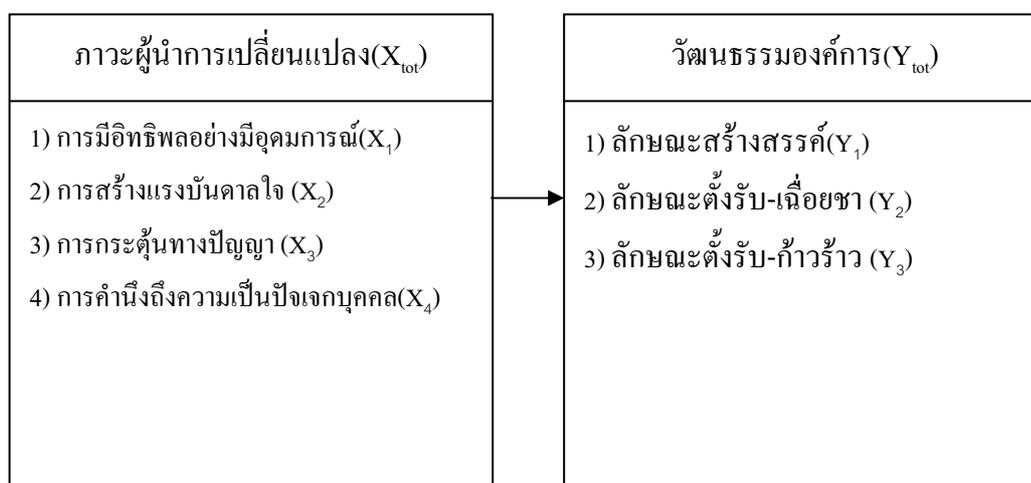
ที่มา : Danial Katz and Robert L.Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York ; John Wiley & Sons., 1978), 20.

: สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 30 ปี สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายนวัตกรรมและเทคโนโลยี กองวิชาการ สำนักการศึกษา, 2547), 34.

: กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 3.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของบาสและ อโวลิโอ (Bass & Avolio) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์กร ของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ตามแนวคิดของคุกและลาฟเฟอร์ตี(Cooke and Lafferty) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ๆ โดย คุกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) มาเป็นกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Bass and Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks: Sage Publications,1994),3-4.

: R.A. Cooke and J.L. Lafferty, Level : Organizational culture inventory (Plymouth MI : Human Synergistics, 1989), 245.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามขอบเขต หรือความหมายของ คำศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถใช้ คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคลากรใน สถานศึกษาให้ปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในสถานศึกษาโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของบุคลากรในสถานศึกษาให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมการแสดงออก ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ มีตัวบ่งชี้ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดสาระสำคัญไว้คือสี่ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่สอง เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ส่วนที่สามเป็นการศึกษาเกี่ยวกับ สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนที่สี่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความหมายภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพล จูงใจ ผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้ง ผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นการผสมคำระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือ ความเป็น หรือ ความปรากฏ”¹ ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือ คำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ”² และที่บัญญัติไว้อีกคำหนึ่ง คือ “ผู้จัดการ” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่

¹ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, 2542), 618.

² เรื่องเดียวกัน, 867.

บริหารและควบคุมดูแลกิจการ” เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ที่กล่าวไปแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ³

สต็อกคิล (Stogdill) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เทนเนนบัม (Tannenbaum) และคณะ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารในวันที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เฮมฟิล (Hemphill) และ คูนส์ (Coons) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่เขาได้ชี้แนะ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้⁶ ออร์เวย์ ทีด (Ordway tead) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ⁷ บาส(Bass) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า⁸

ทองใบ สุคชาวี ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การกระบวนการ⁹ เมื่อกล่าว

³ทองใบ สุคชาวี, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2543), 3.

⁴Ralph M.Stogdill, “Leadership Organization,” Psychological Bulletin (January 1950): 4.

⁵R. Tannenbaum, I.R. Weschler and F.Massarik, “How to Choose a Leadership,” Harvard Business Review 36 (March-April 1957) : 7.

⁶J.K. Hemphill and A.E. Coons, Development on the Leader Behavior Description Questionnaire. in R.M. Stogdill and A.E. Coon, (Eds), Leader Behavior (Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957), 7.

⁷Ordway Tead, The Art of Leader (New York:Mc Graw – Hill Book Company,1970) ,20

⁸Bernard M. Bass, Leadership and performance Beyond Expectations (New York : The Free Press,1985), 545.

⁹ทองใบ สุคชาวี, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2543), 4.

โดยสรุป “ภาวะผู้นำ” จึงหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คนหรือมากกว่าขึ้นไปที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือกว่ากันเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุเป้าหมาย

วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มมีความชัดเจนจากการศึกษาประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยการศึกษาตามแนวความคิด ความเชื่อตามทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ ต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ และในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมขึ้นมากมายและทุกคนก็ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจนมีนักทฤษฎีให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสามารถสรุปวิวัฒนาการการศึกษาภาวะผู้นำของนักทฤษฎีตามลำดับคือ

1. ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)
2. ทฤษฎีแนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)
3. ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ในยุคแรก การศึกษาภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับลักษณะความเป็นผู้นำตามทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach) ที่สนใจลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ และจิตใจของผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) โดยมีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้ที่เป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะนี้ได้ลดน้อยลงหลังจากที่ สโตกคิล (Stogdill) ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940 – 1970 พบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป¹⁰ วรูม (Vroom) ได้กล่าวถึงการศึกษาศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ชัดเจนแน่นอน¹¹ และ เรดดิน (Reddin) ได้สรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้

¹⁰ Ralph M. Stogdill, “Leadership Organization,” Psychological Bulletin 1 (January 1950) : 14.

¹¹Victor H. Vroom, “Leadership,” in Handbook of Industrial and Organization Psychology (Chicago : Rand Mennally , 1976), 152- 155.

ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้¹² อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังต้องทำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังคงต้องศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ จากผลการพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลตามมา เรียกว่า ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach) ที่ศึกษาผู้นำที่มีประสิทธิผล แทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำโดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านพฤติกรรมทางการบริหาร วิธีการในการมอบหมายงานและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้อสมมติฐานที่ว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้¹³ ดังนั้นการศึกษาคำวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก เช่นรูปแบบที่พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (job centered leadership) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (employee centered leadership) จากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุดมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน¹⁴ และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (two-dimension theory) ผลงานวิจัยเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) กับ มิติ กิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุดและความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตาม มิตรสัมพันธ์ ในตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตาม มิติ กิจสัมพันธ์ พนักงานจะมีการร้องเรียนและลาออกจากงานมาก¹⁵ จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนพบว่าพฤติกรรมผู้นำแสดงออกในลักษณะของการผสมผสานระหว่างมิติทั้งสองมากกว่าจะเป็นมิติใดมิติหนึ่ง จึงทำให้สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ เช่นเดียวกับรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดย ไลเคิร์ต (Likert) ได้เสนอระบบการบริหาร 4 ระบบ ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน

¹²William J. Reddin, Managerial effectiveness (New York : McGraw-Hill series in management, 1970), 204.

¹³James Owen, "The Uses of Leadership Theory," Michigan Business Review 25 (January 1973) :13- 19.

¹⁴Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw-Hill, 1961), 5-7.

¹⁵James H. Donnelly, L. Jame. Gipson, and John M. Ivancevich, Fundamentals of Management, 3rd ed. (Dallas Texas : Business Publisher Inc., 1978), 266.

เพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบความเป็นผู้นำที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึง ระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วม¹⁶ ได้แก่ระบบเผด็จการ ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ ระบบปรึกษาหารือและระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม¹⁶ ต่อมาในทศวรรษ 1970 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เริ่มเป็นที่สงสัยเพราะสนใจแต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ไม่ได้สนใจสถานการณ์ซึ่งมีความสัมพันธ์เกิดขึ้นด้วย ซึ่งการทดสอบหลาย ๆ ครั้งพบว่าความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ทำให้นักวิจัยเริ่มมาสนใจศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เกิดทฤษฎีแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (situational Approach) ฟิเดเลอร์ (Fiedler) เป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์และได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ 2) โครงสร้างของงาน (Task structure) กล่าวคือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจชัดเจน มีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น 3) อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นำมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน¹⁷ รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีกรวยทางสู่เป้าหมาย (path- goal theory) ของ เฮาส์ (House) ซึ่งได้พิจารณาทฤษฎีความเป็นผู้นำจากงานวิจัยของตนเอง ประกอบกับข้อสนับสนุนจากงานวิจัยอื่น ๆ เช่น วรูม (Vroom) ฟิเดเลอร์ (Fiedler) พบว่าผู้บริหาร

¹⁶ R. Likert, *The Human Organization : Its Management and Value* (Tokyo : McGraw-Hill, 1967),14.

¹⁷ Hoy and Miskel, *Education Administrations Theory &Pratice*, 4th ed. (NewYork : McGray-Hill,1991), 274-278.

สามารถใช้ภาวะผู้นำได้หลาย ๆ แบบพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์¹⁸ ทฤษฎีภาวะผู้นำและรูปแบบ Multiple Linkage Model ของ ยูคัล (Yukl) ใช้ตัวแปรสอดคล้องและตัวแปรทางสถานการณ์อธิบายประสิทธิภาพของผู้นำและการปฏิบัติงานของกลุ่ม¹⁹ ภาวะผู้นำตามลักษณะวงจรชีวิต (Life Cycle Theory) เป็นแนวคิดของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ให้ทัศนะว่า แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเปลี่ยนแปลงไปตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ประสิทธิผลจะตระหนักอยู่เสมอว่า วงจรลักษณะรูปแบบของผู้นำจะไม่ตายตัว และต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ้างเป็นครั้งคราว โดยดูจากพฤติกรรมหรือความพร้อมของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก²⁰ ต่อมาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานของการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายเพื่อให้บรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ปัจจุบันนอกจากจะสนใจลักษณะผู้นำใน 3 ลักษณะดังกล่าวแล้วยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำในด้านอำนาจบารมีของผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วย

การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

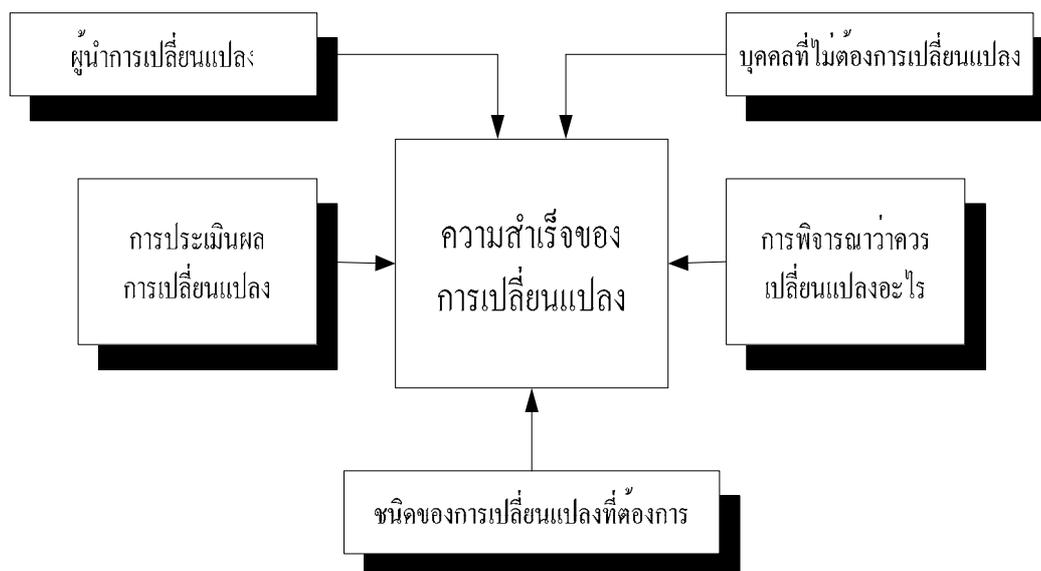
ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นได้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The change Agent)
2. การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง (Determining what should be change)
3. ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (The kind of change to make)
4. ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals affected by change)
5. การประเมินการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of change) ดังแผนภูมิที่ 3

¹⁸ Robert J.House, "A Part Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly 1,3 (September 1971) : 321-338.

¹⁹ Gary Yukl ,Leadership In OrganiZation (Englewood Cliffs NJ : Prentice Hill,1989),21.

²⁰ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited,1974),22.



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 80.

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

1. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึงบุคคลซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์การซึ่งพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์การให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก เพราะที่ปรึกษาจากภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาอย่างกว้าง ๆ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรและมีความมีทักษะในความเปลี่ยนแปลงที่เป็นการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2. การพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร (Determining what should be changed) ผู้บริหารควรเจาะจงว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ ๆ คือองค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านโครงสร้างและองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี²¹

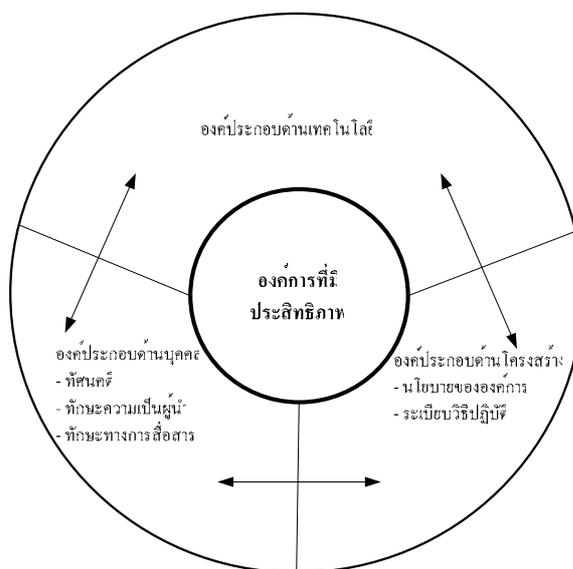
²¹เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 171.

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบด้านบุคคล หมายถึงการเปลี่ยนทัศนคติ มีการใช้ความเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการใช้ทักษะทางการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

2.2 องค์ประกอบด้านโครงสร้าง เช่น การเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ

2.3 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน องค์ประกอบทั้งสามนี้จะเปลี่ยนแปลงอย่างควบคู่กันและสอดคล้องกันเพราะต่างมีความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 องค์การที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีองค์ประกอบเกี่ยวกับคนและองค์ประกอบทางโครงสร้างขององค์กร

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร:เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 172.

ซูเปอร์และพอตเตอร์ (Hooper and Potter)กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการทำให้เกิดคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) สามารถเชื่อมโยงสัมพันธภาพภายใน 2) สามารถใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบอย่างเต็มที่จากสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน 3) สามารถแต่งตั้งและยุ่งเกี่ยวกับทุกขั้นตอนในการดำเนินงานของ

องค์การ และ 4) ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถประเมินเพื่อเตรียมพร้อมเพื่อพัฒนาสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต²²

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงบทบาททางการบริหารของผู้บริหารที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ 2 บทบาท คือ 1) บทบาทในฐานะผู้วิเคราะห์ปัญหา (diagnostician) ผู้บริหารจะเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ และคนที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้น เพื่อพิจารณาต่อไปว่า ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2) บทบาทในฐานะที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (change agent)²³ ผู้บริหารในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ผู้บริหารได้รับแรงกดดันจากสภาพภายนอกต่างๆ ที่ทำให้ต้องการให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาว่าทำไมบุคคลในองค์การจึงไม่ให้ความสำคัญและมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรและในบทนี้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารควรทราบว่ามีอะไรควรเปลี่ยนแปลงและควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรสำหรับอนาคต

การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing change)

ผู้บริหารทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ วิรัช สงวนวงษ์วาน กล่าวว่า องค์การจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อ

1. มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคตซึ่งจะทำให้มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง
2. มีการกำหนดหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การตามความต้องการคาดหวังนั้นคือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
3. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิมเพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น
4. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์การสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์การจะมีความยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้หากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จะมีเพียงบุคคลกลุ่มน้อยเท่านั้นที่จัดวางการเปลี่ยนแปลง บุคคลทั้งหมดในองค์การเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และ

²² Alan Hooper and John Potter, *Intelligent Leadership: Creating a Passion For Change* (Random House : Business Book March, 2002), 45.

²³ ธงชัย สันติวงษ์, *พฤติกรรมมอง้องค์การ* (กรุงเทพฯ : บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2544), 333-334.

มีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร²⁴

การกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนแปลง (Motivating people to change)

บุคคลต้องการการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่ก็มีบุคคลจำนวนมากที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจาก บุคคลขาดความเชื่อว่าจะเป็นไปได้ ไม่เชื่อว่าจะเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลบางคนจะได้รับผลประโยชน์เท่านั้น การมีทรัพยากรไม่เพียงพอ เช่น งบประมาณไม่พอ หรือกำลังคนไม่เพียงพอ กำลังคนบางส่วนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ใครจะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง บางคนอาจทำเพียงหวังผลระยะสั้น หรือความพอใจของผู้บริหารเพียงชั่วคราว หรือบางคนอาจไม่ได้รับความเป็นธรรมในผลประโยชน์ที่จะได้รับ

สาเหตุอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการต่อต้านจึงพอสรุปรูปแบบทั่วไปที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (A general model for managing resistance) ได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Inertia) โดยทั่วไปบุคคลไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิมที่เคยทำที่สะดวกสบายและง่ายอยู่แล้ว บุคคลจะไม่ยอมรับบางสิ่งบางอย่างที่แปลกเข้ามา

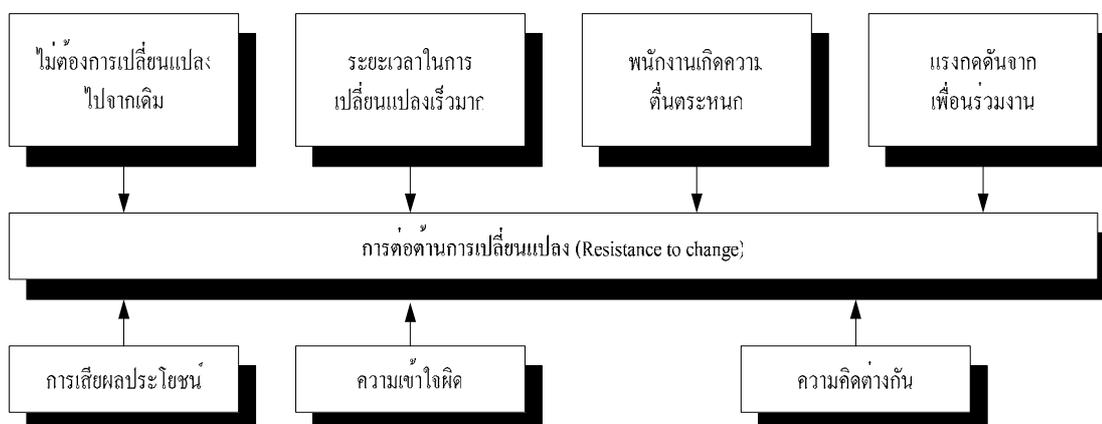
2. ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงสั้นมาก (Timing) เวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสั้นเกินไปทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกกดดันที่จะต้องรีบร้อน ดังนั้นหากเป็นไปได้ผู้บริหารควรมีการบอกกล่าวล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับเสียก่อน

3. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตื่นตระหนก (Surprise) ความตื่นเต็นตกใจที่ฉับพลันทันทีไม่คาดคิดและเปลี่ยนแปลงอย่างที่สุดทำให้เกิดการต่อต้าน และมีปฏิกิริยาต่อต้านทันที ดังนั้นผู้บริหารควรรู้ว่าไม่ควรเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันฉับพลันทันที

แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน (Peer pressure) แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน บางครั้งทีมที่ต่อต้านความคิดใหม่มีความรุนแรงในการต่อต้านจนทำให้สมาชิกในองค์กรคล้อยตามเพราะกลุ่มหัวรุนแรงชักนำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง²⁵ ดังแผนภูมิที่ 5

²⁴ วิรัช สงวนวงษ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ:บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โดเนชัน จำกัด, 2546), 2-3.

²⁵ เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 175.



แผนภูมิที่ 5 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 174.

เหตุผลที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change-specific reasons for resistance)

1. ผลประโยชน์ส่วนตัว (Self-interest) ผู้ปฏิบัติงานสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะทำให้เขาต้องสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป

2. ความเข้าใจผิด (Misunderstanding) ความเข้าใจผิดในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะประโยชน์ที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงว่าทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ควรชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

3. ความคิดเห็นต่างกัน (Different assessment) ความคิดเห็นต่างกัน การประเมินค่าของการเปลี่ยนแปลงต่างกัน บางคนคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาในขณะที่บางคนคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้ตกต่ำลง จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารควรชี้แจงถึงปัญหาที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงและอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความจำเป็นหรือความต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและคาดหวังว่าประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ การไม่ชี้แจงหรืออธิบายจะทำให้เกิดความสับสนและต่อต้าน

4. ความรู้และทักษะกำลังจะหมดไป (knowledge and Skill Obsolescence) ทั้งนี้เนื่องจากอุปสรรคจากอำนาจและอิทธิพลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ส่วนความรู้ทักษะกำลังจะหมดไปเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นของสมาชิกในองค์กร พนักงานในองค์กรจะต่อต้านถ้าหากความรู้และทักษะของเขา

จะต้องหมดไป ตัวอย่างเช่น ผู้มีหน้าที่เก็บหนังสือจะต้องใช้เวลามากกับการจัดระบบรายชื่อหนังสือ เมื่อผู้บริหารประกาศว่าจะนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาแทนคนซึ่งทำให้การจัดระบบรายชื่อหนังสือทำได้ง่ายขึ้นก็จะได้รับการต่อต้านจากผู้ที่มีหน้าที่เก็บหนังสือ²⁶

ตัวแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. Unfreezing stage การละลายพฤติกรรม หมายถึงการปรับปรุงการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต ผู้บริหารควรคำนึงถึงขั้นตอนในการละลายพฤติกรรมในด้านวัฒนธรรมเก่าๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานยังคงทำตามแบบเดิม ๆ ความคิดเห็นเดิมๆ บางครั้งควรมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลเสียในการกระทำแบบเดิมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน ผู้บริหารควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับด้านค่าใช้จ่าย คุณภาพ และผลกำไรที่จะดีขึ้นเมื่อได้เปลี่ยนรูปแบบการทำงานเสียใหม่ สิ่งสำคัญในการละลายพฤติกรรมคือ ช่องว่างของการปฏิบัติหรือ Performance gap หมายถึงความแตกต่างระหว่างความเป็นจริงกับการปฏิบัติที่ต้องการเปลี่ยนคือการคิดแบบเก่าและการคิดแบบใหม่ ช่องว่างนี้ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่ได้ผลดี เช่น การขาย กำไรที่ต้องการ สินค้าคงเหลือที่เป็นจริงกับที่ต้องการในอนาคตในอนาคตในสถานการณ์นี้ผู้บริหารควรมีการปรับให้ถูกต้องกับสภาพความเป็นจริงด้วย การทำให้ช่องว่างในการปฏิบัติงานนี้ลดน้อยลงจะต้องกระทำทั้งแผนก กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการคิดให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยและยอมรับ

2. Moving การเปลี่ยนแปลง หมายถึงการเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ และกว้างไกลไปสู่อนาคต

3. Refreezing การรักษาพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วโดยการเสริมแรง เช่นการมีระบบการควบคุม หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้องและเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงองค์กรในปัจจุบัน การคงไว้ซึ่งพฤติกรรมไม่จำเป็นต้องกำหนดไว้เป็นประการที่สามเสมอไป บางครั้งการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ ๆ จะเข้มแข็งและดีขึ้นกว่าพฤติกรรมเดิมๆ ดังนั้นควรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในด้านการเสริมแรงพฤติกรรมที่ดี

²⁶ สิริพงษ์ เสาภายใน, หลักการบริหารการศึกษา:ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : บุคพอยท์, 2548),211.

เอาไว้เพื่อให้พฤติกรรมที่ดีอยู่คงทนถาวรอันมีผลทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งตลอดไป²⁷
 ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 ตัวแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 174.

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Reducing resistance to change)

เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จผู้บริหารจะต้องสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือทำให้การต่อต้านลดน้อยลงได้

1. การหลีกเลี่ยงความตื่นตันทันทีของผู้ปฏิบัติงาน (Avoid surprises) เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องการเวลาในการที่จะทำความเข้าใจก่อนว่ามีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงผู้บริหารไม่ควรทำการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันฉับพลันทันทีเพราะผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกตรงกันข้าม ผู้บริหารควรอธิบายเกี่ยวกับผลที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง โดยการบอกให้ทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง จะเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใด เปลี่ยนแปลงอย่างไร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจจะเริ่มรู้สึกถึงความต้องการของการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. ผู้บริหารควรหาวิธีทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Promote real understanding) ขึ้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดความกลัวหรือความวิตกกังวลของผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับผลอะไรจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเช่น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสูญเสียงานที่ทำอยู่หรือไม่ การทำงานแบบเก่าๆ จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระบบใหม่หรือไม่ อำนาจและเกียรติยศของผู้ปฏิบัติงานยังคงมีอยู่หรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าเดิมไหม จะต้องทำงานนานขึ้นไหม จะต้องทำงานหนักขึ้นหรือไม่ จะต้อง

²⁷ ศิริพงษ์ เสภาเกษม, หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: บุคพอยท์2548), 213.

ทำให้ขัดแย้งแย้งชิงกับเพื่อนร่วมงานหรือไม่ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสงสัย จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารควรอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและสร้างความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้

3. กำหนดขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Set the state for change) หมายถึงการกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติกระทำได้จากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับล่างการกำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติทางบวก

4. การให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทดลองการเปลี่ยนแปลงการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจริงๆ (Make tentative change) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจว่า จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างไรบ้างซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการลดความวิตกกังวลและความกลัวการสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ การทำการทดลองเปลี่ยนแปลงก่อนนี้จะช่วยให้สามารถทดสอบได้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีปฏิกิริยาต่อการทำงานใหม่อย่างไรและสามารถทำได้หรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานต้องการพิสูจน์ความจริงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นดีหรือไม่ ถ้าหากดีจะช่วยให้เปลี่ยนทัศนคติด้านบวกได้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงสูงจะเข้าความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และเป็นการลดอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานที่ได้เปลี่ยนแปลงให้มีอุปสรรคน้อยลง เพราะได้ทดลองปฏิบัติมาแล้ว และยังช่วยให้สามารถประเมินได้ว่าวิธีการในการเปลี่ยนแปลง เหมาะสมแล้วหรือไม่ มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไข²⁸

วิธีทำให้เกิดการต่อต้านเปลี่ยนแปลงลดน้อยลงหรือการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจวิธีการหลายวิธีในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การให้ความรู้และการสื่อสารที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Education and communication) ผู้บริหารควรให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น และบอกกล่าวให้ผู้ปฏิบัติงานทราบมีการนำเสนอในรูปแบบของกลุ่มหรือเป็นรายงานหรือบันทึกให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

2. การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (Participation and involvement) หมายถึงการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในการฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลงการรับฟังคำแนะนำของผู้ปฏิบัติงาน

²⁸ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, Educational Administration: Concepts and practices, 2nd ed. (Belmont California :Wadsworth Publishing Companys, 1996), 209.

3. การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitation and support) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงจะง่ายขึ้นถ้าหากมีการให้การสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เช่นมีการฝึกอบรม การจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่

4. การเจรจาต่อรองและการให้รางวัล (Negotiation and rewards) ผู้บริหารทำการเจรจากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นที่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการให้รางวัล เช่น โบนัส ค่าจ้างเงินเดือน ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5. การใช้กลวิธีและการเอามาเป็นพวก (Manipulation and cooptation) หมายถึงผู้บริหารใช้ยุทธวิธีในการโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงการใช้วาทศิลป์หรือวิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมเป็นพวกที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงการเข้าเป็นสมาชิกกับกลุ่มที่เปลี่ยนแปลง จะช่วยให้การต่อต้านลดลง

6. การบังคับ (Coercive) หมายถึงผู้บริหารอาจลงโทษแก่ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแต่ควรเป็นวิธีสุดท้ายเพราะไม่ทำให้เกิดผลดีผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไม่ดีต่อผู้บริหาร ผู้บริหารอาจบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานยอมทำตามที่ต้องการได้แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจต่อต้านอยู่ภายใน²⁹

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการสร้างสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มทำการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีการสื่อสารให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็น ให้อำนาจในเบื้องต้นก่อนเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานได้ กำหนดความต้องการในระยะสั้นว่าต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดให้สำเร็จ ทำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลลัพธ์ที่มากขึ้นมีผลได้จากการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นจนกระทั่งเป็นแนวทางใหม่ที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร³⁰ โดยมีขั้นตอนที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรทำดังนี้

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขันที่มีวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือการชี้แจงให้ทราบ

²⁹ Ibid., 210.

³⁰ Ibid., 211-212.

เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการช่วงชิงชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมายซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงการริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To create a guiding coalition) หมายถึงการมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงระดับกลางและระดับล่างเพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกันเพื่อให้เปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันเพื่อทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

2. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy) หมายถึงการมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้คนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

3. การสื่อให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the change vision) หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

4. การให้อำนาจอย่างกว้างๆ (Empowering broad-based action) หมายถึงการทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้เช่นการให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่และการให้รางวัลตอบแทน

5. การนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate short term wins) หมายถึงมีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ

6. การช่วยให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (Consolidate gains and produce more change) หมายถึง การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

7. ให้ความสำคัญ กับผลงานที่ดี (Anchor new approaches in the culture) หมายถึงการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง³¹

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยัง

³¹ Ibid., 211-213.

ไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน โดยมี เบอร์น (Burns)³² และ บาส (Bass) เป็นสองคนแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้³³

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ³⁴ รังสรรค์ ประเสริฐศรี ใช้คำว่าภาวะผู้นำการปฏิรูป³⁵ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้ บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่นนอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทาง

³² James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 20.

³³ Mosley and others, *Management Leadership in Action*, 5th ed. (New York : Haper Collins, 1996), 412.

³⁴ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5-8* (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2544), 60.

³⁵ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *ภาวะผู้นำ* (กรุงเทพฯ : DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544), 63.

ศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย³⁶ บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเป็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแงุ่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ ของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น³⁷ ส่วนเรซิลและสเวนสัน (Razil & Swanson) กล่าวถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น ๆ³⁸ รัตติกรณ์ จงวิศาล ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม³⁹ จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึงระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ

³⁶ B. M. Bass, Leadership and Performance beyond expectations (New York : Free Press, 1985), 121.

³⁷ Bernard M. Bass and B. J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994), 2.

³⁸ T.A. Razil and A.D. Swanson, Fundamental concepts of Educational Leadership, 2nd ed. (New Jersey : Merrill Preantice-Hall, 1998), 32.

³⁹ รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์” (ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543), 5-6.

และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อนคือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมี การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสถานะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ทัศนคติของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนเป็นเทพคอนเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo.) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้จักประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบบารมีนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการยินดีที่จะหาหรือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ⁴⁰ มีงานวิจัยที่สนับสนุน

⁴⁰Gary Yukl and Van David D. Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations," *Handbook of industrial and Organizational Psychology* 3 (1992) : 173-187.

แนวความคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น งานของ โฮเวล และฟรอสท์ (Howell and Frost) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการโดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำและพบว่า พฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และเฮาส์ สปริงเกอร์ และวอยสกี (House, Springer and Woycke) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่าบุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างใน ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ⁴¹ บาส (Bass) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกปิดล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤติการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมี การอุทิศตนอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง บาส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดง ความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) และคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือการรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บาง งานวิจัยของ บาส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี⁴² หลังจากเกิดทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้นคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และ บาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมี

⁴¹ Paul M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 5th ed. (California : Brooks/Cole, 1997), 374.

⁴² Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8,1 (January 1999) : 1.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วยคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล ต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูป สถาบัน⁴³ ในทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา เพื่อให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบอร์น (Burns) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะ มีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และ อาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้⁴⁴ เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็น ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ⁴⁵ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับ ผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อ ตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มี

⁴³ James M. Burns, *Leadership* (New York : Harper & Row, 1978), 20.

⁴⁴ Gary A Yulk, *Leadership in Organization* (Englewood Cliffs N.J. : Prentice Hall, 1989), 21.

⁴⁵ James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 20.

ความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อนให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม โดย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก(Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือว่าค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory)ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม หรือระดับการพัฒนาจริยธรรม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น⁴⁶

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ต่อมา บาส(Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (self – interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพใน

⁴⁶ Ibid.

ตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในแนวคิด บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่ง บาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นที่สูง บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน⁴⁷ สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถสรุปเป็นตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย
ผู้ได้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคงความต้องการ ได้รับการตอบสนองแยกองค์การ ออกจากปัจเจกบุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้รับ	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : B.M. Bass, *Leadership and Performance beyond expectations* (New York : Free Press, 1985), 124.

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้น การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะ

⁴⁷ B.M. Bass, *Leadership and Performance beyond expectations* (New York : Free Press, 1985), 123-125.

ยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสิ่งที่ตัวเองตั้งใจ (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย⁴⁸

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)

บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และต่างวัฒนธรรม⁴⁹ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาส และ อโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)⁵⁰

⁴⁸B. M. Bass, *Leadership and Performance beyond expectations* (New York : Free Press, 1985), 121.

⁴⁹Bass and Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks : Sage Publications,1994),4.

⁵⁰Ibid.

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership)

บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ในปี ค.ศ. 1994 โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation ; IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่ให้ผู้ตามมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration :IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของ

ผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน กำเนียงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ องค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์กัน (inter correlated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ⁵¹

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณสมบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามผู้นำจะรับรู้ว่าคุณสมบัติต้องการทำอะไรเพื่อที่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัล ที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

⁵¹Ibid.

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward ; CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประสาทความคิดความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ เป็นตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิด ผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูล ย้อนหลังทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management - by Exception : MBE - A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management - by Exception : MBE - P) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

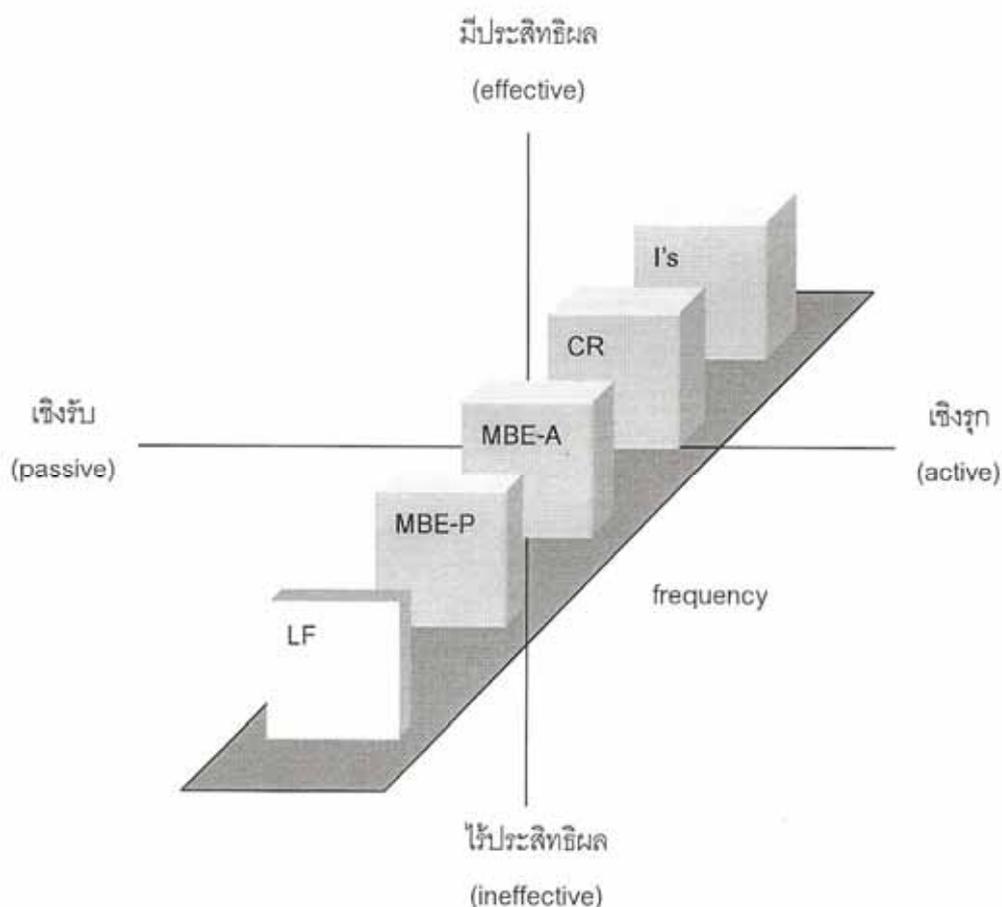
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรม ความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความ รับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตาม ต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย⁵²

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวนี้ บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4Is) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวาง เฉยเชิงรุก (MBE – A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE – P) ภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียด ดังนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยแบบการให้ รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE – A) และการบริหารแบบวางเฉย

⁵²Bass and Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks: Sage Publications,1994), 4.

เชิงรับ (MBE – P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือ มีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยน กับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าสนใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE – A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE – P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบนข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ และรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุด แสดงในแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างที่เหมาะสมที่สุด (optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : Bass and Avolio, “Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks: Sage Publications,1994),5.

แนวคิดผู้นำแบบต่าง ๆ (Contemporary perspectives on Leadership)ของเบนนิส(Bennis)

เบนนิส(Bennis) ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกแบบต่างๆ ได้แก่

ผู้ที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการกล้าแสดงออกที่เข้มแข็งผู้อื่นเชื่อ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจและทำให้ผลปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่างๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ตนเองสอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่นบิลล์ เกต (Bill Gate) ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้างความยิ่งใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ผู้นำในหน่วยงานของรัฐ ก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐ คือ องค์กรให้บริการแก่สังคมจึงต้องการการนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The change agent) หมายถึงบุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ ลิพพิตต์ (Lippitt) ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ช่วยเหลือจากภายนอก ไม่ว่าจะบุคคลหรือกลุ่มที่พยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง⁵³

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึงผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันโลกธุรกิจ เช่นบริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบนี้มาเป็นผู้บริหารเพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่นำมาเพื่อความสำเร็จขององค์กร⁵⁴ คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) Influence Motivation หมายถึง ผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า 2) Inspiration หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานที่เกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายาม 3) Intellectual Simulation หมายถึง การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มี การพิจารณาโอกาส อุปสรรค

⁵³ Ronald Lippitt, *Behavior of the Organization* (New York : McGraw-Hill, 1972),70.

⁵⁴ W. Bennis and P.W. Biederman, *Organizing genius : The secrets of creative collaboration* (Cambridge M.A. : Perseus, 1997),33.

จุดแข็ง จุดอ่อน ของทางเลือกในการแก้ปัญหา จิตนาการถึงภายในปัญหา มีการแก้ปัญหาได้อย่างดี มีคุณภาพสูง และผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันสูง 4) Individual Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้เห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยลดจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

ผู้นำเชิงติดต่อสื่อสาร (Communicational leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้การติดต่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้าง ใช้อำนาจที่ตามหน้าที่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสั่งการโดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการทำงานให้ผู้รับแบบนี้นี้แตกต่างจากผู้นำเชิงปฏิรูปเพราะผู้นำจะสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจการทำงานและให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย (Contingent Reward) โดยผู้นำจะสอดคล้องดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบมาตรฐานการทำงาน

ผู้นำแบบทดแทนได้ หรือการทดแทนกันของผู้นำ (Substitutes of leadership) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ต้องสั่งการใดๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน การทำงานของผู้นำที่มีความสำคัญน้อยลงและมีผลในทางบวกต่อผู้ปฏิบัติงานถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์และมีความสามารถมาก เพราะผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลจากคอมพิวเตอร์หรือจากกฎระเบียบที่เคร่งครัดอยู่แล้วผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไรบ้างผู้ปฏิบัติงานจะทราบเอง ผู้นำควรใช้เวลาในการทำภารกิจอื่นที่สำคัญกว่า⁵⁵

⁵⁵ W. Bennis and P.W. Biederman, Organizing genius : The secrets of creative collaboration (Cambridge M.A. : Perseus, 1997),34.

สรุป

จากแนวคิดหลายทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามรายละเอียดดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจมีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเองมีศีลธรรม และจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้ง มาตรฐานในการทำงานสูงเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ใช้ปัญญาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล สนใจและเอาใจผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอน ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน⁵⁶ นอกจากนี้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีการวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาในวงธุรกิจอุตสาหกรรม โรงพยาบาล ราชการทหาร สถาบันการศึกษา และ องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน⁵⁷ และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผลพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำ⁵⁸

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ความหมายของวัฒนธรรม

คำว่าวัฒนธรรมนั้น ได้มีผู้ให้คำอธิบายหรือความหมายไว้มากมาย ไทเลอร์ (Tylor) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งทั้งหมดที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลปกรรม กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ความสามารถและพฤติกรรมที่กระทำเป็นนิสัย ซึ่งมนุษย์ได้มาในฐานะเป็นสมาชิกของสังคมนั้น⁵⁹ โดย คลัคคอกัน และ เคลลี (Kluckkohn and Kelly) ก็กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า วัฒนธรรม คือ ลักษณะที่เป็นแบบแผนที่ถูกสร้างขึ้นมาจากอดีตจนถึงปัจจุบันสำหรับการดำรงชีวิต จะเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน มีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผล

⁵⁶ Bass and Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications,1994),4-6.

⁵⁷ K.W.Kunnert and Lewis P, “Transactional and Transformational Leadership : a Constructive Development Analysis,” Academy of Management Review 12 (1987) : 648 -657.

⁵⁸ Bass and Avolio, “Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond,” Journal of European Industrial Training 14,5 (1994) : 6.

⁵⁹ E.B. Tylor, Primitive Culture (London : John Murray Publishers Ltd., 1871),21.

ก็ได้และเป็นสิ่งซึ่งปรากฏอยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่งในฐานะที่เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมของมนุษย์⁶⁰ สำหรับ บรูม และ เซลส์นิก (Broom and Selznick) ได้ให้ทัศนะว่าวัฒนธรรม ก็คือ มรดกของสังคมและความชำนาญที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ⁶¹ วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่มนุษย์คิดทำขึ้นมา และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกรุ่นหลัง ๆ ในสังคม เพื่อเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิต⁶² และ บราวน์ (Brown) ให้ข้อคิดว่า วัฒนธรรมเปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (blue print) ของชีวิตที่คอยแนะแนวทางพฤติกรรมของคนในชุมชนหรือสังคมและปลูกฝังอบรมชีวิตให้ดำเนินไปตามรูปแบบที่เป็น แนวนิยมหรือบรรทัดฐาน และความคาดหวังของคนในสังคม และวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ถ่ายทอด สืบต่อกันได้⁶³ ดังที่ อิงเคิลส์ (Inkeles) ได้เคยกล่าวไว้ว่าวัฒนธรรม คือ ผลรวมอันยิ่งใหญ่ของวัตถุ ความคิด ความรู้ วิธีของการทำสิ่งต่าง ๆ การปฏิบัติที่เป็นนิสัย ค่านิยม และทัศนคติทั้งหมด ซึ่งคนรุ่นชั่วอายุหนึ่งในสังคมถ่ายทอดต่อไปให้คนรุ่นถัดไปในสังคมนั้นๆ⁶⁴

ประเภทของวัฒนธรรม

ฮอร์ตตัน และเชสเตอร์ (Horton and Chester) คัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ 1. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับทางด้านวัตถุ (material culture) วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นสิ่งที่เป็นรูปธรรม (concrete) ได้แก่ สิ่งของ หรือวัตถุที่มนุษย์ผลิตสร้างขึ้นมา เช่น เครื่องมือ รถยนต์ สิ่งก่อสร้าง อาคารบ้านเรือน โทรศัพท์ เป็นต้น 2. วัฒนธรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางด้านวัตถุ (non-material culture) วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นสิ่งที่ไม่ใช่รูปธรรม กล่าวคือ เป็นนามธรรม (abstract) ได้แก่ ภาษาด้อยคำที่ใช้พูด ความคิด ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อที่มนุษย์ยึดถือเกี่ยวกับศาสนา ลัทธิ

⁶⁰ Clyde Kluckhohn and William Kelly, The Science of Man in the World Crisis (New York : Columbia University Press, 1945), 97.

⁶¹ Leonard Broom and Phillip Selznick, Sociology (New York : Harper & Row, 1969), 53-55.

⁶² Broom and Selznick, Modern Social Science (New York : McGraw-Hill Inc., 1964), 85-86.

⁶³ Douglas H. Brown, Principles of Language Learning and Teaching (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, 1980), 123.

⁶⁴ Alex Inkeles, What is Sociology : An Introduction to the Discipline and Profession (New Jersey : Prentice-Hall, 1964), 66.

การเมื่อวัฒนธรรมประเภทนี้บางครั้งรวมเอาการแข่งขันกีฬา (rule of the game) ความชำนาญของผู้เล่นหรือผู้แข่งขัน แนวความคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีของผู้แข่งขัน รวมทั้งพฤติกรรมที่เป็นที่มาของผู้แข่งขันและผู้ดูแลการแข่งขันไว้ด้วย⁶⁵ ซึ่งตรงกันกับ แซวิล-ทรอยค์ (Saville – Troike) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ และวัฒนธรรมที่ไม่เป็นวัตถุ

1. วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ (material culture) หมายถึง ระบบทั้งหมด เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ที่สร้างวิถีชีวิตของสังคม มีความเป็นรูปธรรมเห็นได้ชัดเจน เช่น สิ่งก่อสร้าง อาคารที่พัก เสื้อผ้า รถยนต์และอาวุธต่าง ๆ

2. วัฒนธรรมที่ไม่เป็นวัตถุ (non - material culture) หมายถึง สิ่งที่ยังสังเกตเห็นได้ยาก แต่มีความสำคัญเท่าเทียมกับวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เข้าใจวิถีชีวิตของบุคคล เป็นต้นว่า ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม วิถีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์และระหว่างมนุษย์กับสิ่งที่อยู่นอกเหนือธรรมชาติ⁶⁶

กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงระบบแห่งความคิด ความเชื่อและทัศนคติร่วมกันของคนในแต่ละสังคม ซึ่งแสดงออกมาทั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรม

หน้าที่ของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญและหน้าที่ของวัฒนธรรมจึงมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้คือ 1) เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน (institutions) เช่น รูปแบบของครอบครัวชายจะมีภรรยาได้กี่คน เช่น ชายไทยที่นับถือศาสนาอิสลามสามารถมีภรรยาได้ถึง 4 คน หรือหญิงจะมีสามีได้กี่คน เป็นต้น 2) เป็นตัวกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ (role and relations) หรือพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ในสังคมไทยชายจะบวชเมื่อมีอายุครบ 20 ปี หรือเด็กควรปฏิบัติตนต่อผู้ใหญ่หรือผู้ที่มีอายุกว่า เช่น เมื่อพบแล้วยกมือไหว้พูดจาเรียบร้อยมีสัมมาคารวะ เป็นต้น 3) ทำหน้าที่ควบคุมสังคม (social control) เช่น การมีประเพณีต่าง ๆ ที่ผู้ฝ่าฝืนจะได้รับการตำหนิจากสังคม เช่น ในสังคมไทยถือว่าการกระทำของหญิงที่หนีตามผู้ชายโดยไม่ได้มีการขออนุญาตตามประเพณีหรือหญิงที่มีชู้นั้น เป็นการกระทำที่สมควรได้รับการตำหนิจากสังคมเพื่อนบ้าน

⁶⁵ Paul B. Horton and Chester L.Hunt, *Sociology* (New York : McGraw-hill Book Company, 1980), 60-61.

⁶⁶ Muriel Saville – Troike, *The Ethnography of Communication: An Introduction* (Baltimore : University Park Press, 1982) ,7.

จะมีการไม่คบค้าสมาคมด้วย (sanction)⁴ ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ (trade mark) ที่แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง เช่น วัฒนธรรมการพบกันในสังคมไทย จะมีการยกมือไหว้กัน แต่ในสังคมญี่ปุ่นใช้การโค้งคำนับกัน ส่วนชาติตะวันตกจะจับมือกัน เป็นต้น 5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม (foster the unity) เกิดความเป็นปึกแผ่น (solidarity) จงรักภักดี และอุทิศตนให้กับสังคม (loyalty and devotion) ทำให้สังคมมีความอยู่รอด (survival) 6) วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้าง หล่อหลอม (moulding) บุคลิกภาพทางสังคม (social personality) ให้กับสมาชิก 7) ทำให้สมาชิกแต่ละคนและสังคมตระหนักถึงความหมาย และวัตถุประสงค์การมีชีวิตของตน เช่น ในสังคมไทยวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อบางอย่างของคนบางกลุ่มเชื่อว่าเกิดมาแล้วใช้กรรม เพราะฉะนั้น การดำเนินชีวิตของคนกลุ่มนี้เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับชีวิตของตนก็คิดว่าเป็นเรื่องกฎแห่งกรรมที่ตนเกิดมาแล้วต้องชดใช้ เป็นต้น 8) สร้างหรือจัดแบบความประพฤติการปฏิบัติ (pattern of behavior) เพื่อว่าบุคคลจะได้ปฏิบัติโดยไม่จำเป็นจะต้องคิดหาวิธีประพฤติปฏิบัติโดยไม่จำเป็น⁶⁷ หมายความว่า วัฒนธรรมจะกำหนดแบบความประพฤติไว้ หน้าที่ของสมาชิกสังคมคือปฏิบัติตาม เช่น ในสังคมไทยเมื่อนักเรียนพบครู พบพระสงฆ์จะต้องเคารพกราบไหว้ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว วัฒนธรรมมีหน้าที่ที่สำคัญในสังคม คือ เป็นวิถีทางในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมนั้น ๆ ร่วมยึดถือและกำหนดลักษณะการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มคนในสังคม ตลอดจนเป็นเสมือนเครื่องหมายหรือตราประจำกลุ่มที่คนอื่นเห็นแล้วรู้ได้ทันที เช่น มีภาษา เครื่องแต่งกาย ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เหมือนกันสำหรับคนในกลุ่มนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

การบริหารจัดการภายในองค์การ ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าสังคมย่อย ๆ ในสังคมใหญ่ ซึ่งต้องบริหารงานด้านบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน บุคลากรแต่ละคนอาจมีวัฒนธรรมย่อย (supculture) ซึ่งวัฒนธรรมย่อยเหล่านี้ก็เป็น ผลมาจากวัฒนธรรมใหญ่ในสังคมที่บุคคลเหล่านั้นดำรงชีวิตอยู่และเมื่อบุคคลเหล่านี้มาอยู่รวมในองค์การเดียวกัน ก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันออกไปให้เป็นแบบแผนที่มีบรรทัดฐานเป็นที่ยอมรับของกลุ่มสมาชิกในองค์การนั้น และเมื่อเวลาผ่านไป วัฒนธรรมเหล่านั้นก็กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่มีการยอมรับและถือปฏิบัติต่อ ๆ กันมา

⁶⁷ Joseph H. Fitcher, *Sociology* (Chicago : The University of Chicago, 1957), 287.

ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) เป็นคำที่มีความหมายลึกซึ้งซึ่งเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความที่แน่นอนลงไปได้ แต่ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การทุกองค์การ ค่านิยม ความหมายของวัฒนธรรมองค์การนักทฤษฎีองค์การหลายท่านให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การไว้ ซึ่งความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ เบคเกอร์ (Backer) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การซึ่งทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป⁶⁸ วินคินส์ และ แพตเตอร์สัน (Wilkins and Patterson) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรกระทำและสิ่งใดไม่ควรกระทำในการปฏิบัติงาน⁶⁹ ชิลส์ (Shils) ได้ให้ทัศนะว่า ทุกองค์การในสังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์แห่งองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์การ⁷⁰ ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นลักษณะภายในที่ทำให้้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ⁷¹ ซาห์น (Schein) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของฐานคติร่วมที่กลุ่มเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหของการปรับตัวภายนอก และบูรณาการจากภายใน ซึ่งทำหน้าที่ได้ดีมากและถูกพิจารณาว่าเชื่อถือได้ จึงได้ส่งสอนต่อไปยังสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึก เมื่อสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น⁷² สำหรับประเทศไทย ยังมี

⁶⁸H.S. Backer, "Culture: A Sociological View," Yale Review 15 (Summer 1982) : 513-527.

⁶⁹Alan L.Wilkins and Kerry J.Patterson, "You Can't Get There From Here: What Will Make Cultere Projets Fail." in Gaining Control of theCorporate Culture (San Francisco : Jossey-Bass.), 267.

⁷⁰Edward A. Shils, "Culture and Peiphery," in the Logic of Personal Knowledge : Essays Presented to Michael Polanyl (London : Rout ledge and Kegan Paul,1961),119.

⁷¹ Wayne K. Hoy and Cecil G.Miskel, Education Administration:Theory,Research and Practice (New York : Random House,1978), 45.

⁷² Edgar H. Schein, Organization Culture and Leadership (San Francisco California : Jossey-Bass,1985),19-20.

ผู้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไม่มากนักโดย ศิริพงษ์ เสาภายน ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์การ ระบบการดำเนินการร่วมกันภายในองค์การที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก วัฒนธรรมมีไว้ให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติ ทุกองค์การมีระบบหรือมีแบบแผนของค่านิยมสัญลักษณ์ ความเชื่อ และการปฏิบัติที่มีวิวัฒนาการตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้พนักงาน ได้คิดพิจารณา วิเคราะห์และแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้อง⁷³

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะเฉพาะแต่ละองค์การที่ให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ ซึ่ง เซอร์จิโอวานนีและสตาร์เรตต์ (Sergiovanni and Starratt) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้ 1) ประวัติของสถานศึกษา (School's history) หมายถึง พฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงประวัติของสถานศึกษา คือ สิ่งที่ยังความเป็นอดีตของสถานศึกษายังดำรงอยู่ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของพฤติกรรมปฏิบัติ หรือสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมา หรืออาจจะเป็นประเพณีที่ฝังามของสถานศึกษาที่ยังรักษาไว้ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่เล่าสืบต่อกันมาตลอดจนพฤติกรรมของผู้เป็นขวัญใจหรือวีรบุรุษของครูและนักเรียนที่ยังมีการกล่าวถึง 2) ความเชื่อ (beliefs) คือ สมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรได้กระทำร่วมกัน ถึงแม้ว่าการกระทำเช่นนั้นไม่ได้กำหนดออกมาอย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา วิธีสอน บทบาทของครู และนักเรียน ซึ่งสมมติฐานของความเข้าใจอาจอยู่ในรูปของปรัชญา การประพฤติปฏิบัติ หรือข้อกำหนดอื่น ๆ 3) ค่านิยม (values) หมายถึง สิ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ 4) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (norms and standard) คือสิ่งที่ควรประพฤติและข้อห้ามสำหรับควบคุมพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู อาจารย์ ซึ่งจะก่อเกิดพฤติกรรมที่ควรยกย่องชมเชย และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้อง ควรได้รับการลงโทษ 5) รูปแบบของพฤติกรรม (patterns of behavior) สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางของการทำงานที่ปฏิบัติกันสม่ำเสมอ พฤติกรรมที่แสดงออกมา อุปนิสัย และพิธีการที่แพร่หลายในสถานศึกษา⁷⁴ การก่อตัว

⁷³ ศิริพงษ์ เสาภายน, หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: บุคพอยท์, 2548), 71.

⁷⁴ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, Supervision Human Perspectives, 4th ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1988), 106-108.

วัฒนธรรมองค์กร จะเกิดขึ้นโดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์กรมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อ มีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงาน และบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่แสดงออกมาโดยการเรียนรู้และรับเอาเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าว จะเกิดขึ้นทีละเล็กละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลนั้นขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁵

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมองค์กร องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์กรแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี “ตลาด” สำหรับบริษัทหมายถึง การขาย หรือการผลิต หรือการจัดการค่าใช้จ่าย กล่าวคือ สภาพแวดล้อมขององค์กรดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรดังนั้น องค์กรที่มุ่งการขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่น จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย เป็นต้น

2. ค่านิยม ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความเห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วซึ่งถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายใน องค์กรโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ค่านิยมเป็นแรงผลักดันการปฏิบัติงานของสมาชิก ให้สมาชิกผูกพันกับองค์กรและปฏิบัติงานประจำวันตามแผนสมาชิกทุกคนจะยึดถือค่านิยมที่มีร่วมกัน การสร้างค่านิยมร่วมกันจะเป็นกุญแจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

3. วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษ จะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้นำคนของตนให้เล่นบท วีรบุรุษ ทำงานดี ขยัน ตรงต่อเวลา ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายาม

⁷⁵ Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership* (San Francisco California : Jossey-Bass, 1992), 17-20.

เลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอำลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

5. ข่ายวัฒนธรรม ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ นักเทศน์เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมาเบื้องหลังการแข่งขันความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ⁷⁶

สมยศ นาวิการ กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ค่านิยม วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี และข่ายวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับค่านิยมและธรรมเนียมประเพณีจะเป็นบรรทัดฐานที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กร ฉะนั้นการจะสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะต้องสร้างค่านิยมหลักและจารีตธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีขององค์กรให้มีความแข็งแกร่งเพื่อเป็นกลไกอันสำคัญที่ช่วยชี้นำพฤติกรรมให้บุคคลทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป⁷⁷

⁷⁶ สนธยา พลศรี, หลักสังคมวิทยา (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2545), 171-174.

⁷⁷ สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546), 132-135.

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการดังนี้

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ขอบบังคับ วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
3. เป็นเครื่องผูกมัดกำลัง วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกัน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ศิริพงษ์ เสาภายน ได้รวบรวมความเห็นส่วนใหญ่ของนักวิชาการในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การว่ามีหน้าที่ สรุปได้ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับจากการที่สมาชิกในหน่วยงาน ทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคคลใหม่ขององค์การเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมจากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือไม่ก็เรียนรู้จากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิด วิธีการทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำสรรเสริญหรือได้รับรางวัลและวิธีปฏิบัติใดที่ทำแล้วถูกตำหนิ ติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิดวิถีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา
2. จัดระเบียบในองค์การ ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิถีคิด วิธีการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเมื่อบุคลากรในหน่วยงาน เข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรม หรือความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงานของตนเอง
4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมออย่างที่ทราบมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นประจำจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านี้ได้โดยอัตโนมัติ
5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ มีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ซึ่ง

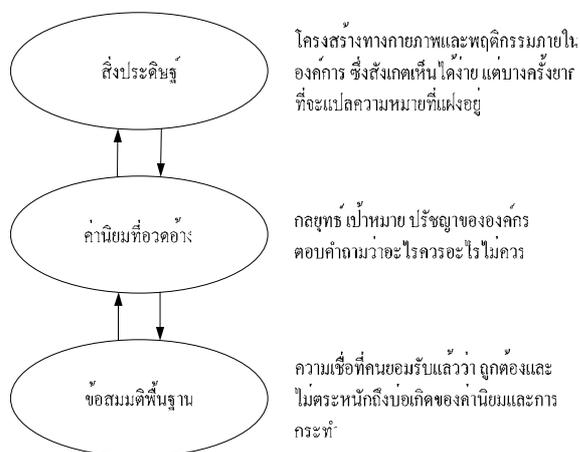
ทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal adaptation) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัวเมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนนี้แล้วว่า สามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงาน ที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่า แต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน การตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่นในสังคม⁷⁸

วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ ชายน์ (Schein)

ชายน์(Schein) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ตามปรากฏการณ์ที่สังเกตได้ ซึ่งบางอย่างสามารถมองเห็นได้ บางอย่างไม่สามารถมองเห็นได้ และบางอย่างสามารถรู้สึกหรือตระหนักได้โดยได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership* (San Francisco California : Jossey-Bass, 1992), 17.

⁷⁸ ศิริพงษ์ เสาภาน, *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ:บุคพอยท์, 2548),73.

1. สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) สิ่งประดิษฐ์ หมายถึง ปรัชญาการณ้ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยการเห็นได้ยีนและรู้สึก เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนวนภาษาที่ใช้ ตราประจำหน่วยงาน เครื่องแต่งกายของพนักงาน พิธี งานฉลอง เรื่องเล่าขานต่าง ๆ ฯลฯ ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้ คือ สังเกตเห็นได้ง่ายเพราะอยู่ในระดับผิวนอกสุด แต่การแปลความหมายที่แฝงอยู่นั้นบางครั้งเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เนื่องจากวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรม สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส ดังนั้นการสืบค้นเพื่อศึกษาทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้จึงสามารถทำได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมในระดับอื่นอย่างไรก็ตามสิ่งประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้นยังไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การ

2. ค่านิยม (Espoused values) ค่านิยมที่อวดอ้าง หมายถึง ค่านิยมที่บุคลากรหรือผู้บริหารของหน่วยงานอ้างว่า ได้ควรทำ (หรืออ้างในทางตรงกันข้ามคือไม่ควรทำ) เช่น ผู้บริหารของหน่วยราชการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนแห่งหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า หน่วยงานของเขาไม่มีค่านิยมเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ในเรื่องให้ความสะดวกเป็นพิเศษแก่ญาติมิตร หรือคนรู้จักของผู้บริหารหรือข้าราชการแต่อย่างใด และเป็นค่านิยมที่ไม่สมควรนำมาปฏิบัติด้วยแต่จากการสอบถามข้าราชการหลายคนรวมถึงประชาชนผู้มาขอรับบริการ พวกเขาต่างให้ข้อมูลตรงกันว่ามีระบบอุปถัมภ์ในลักษณะดังกล่าวอยู่จริง เป็นต้น เนื่องจากค่านิยมที่อวดอ้างอาจไม่ตรงกับสิ่งที่หน่วยงานทำอยู่ในบางส่วนหรือทั้งหมด

3. ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic assumptions) ข้อสมมุติพื้นฐาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่หรือทั้งหมดได้นำมาปฏิบัติเป็นเวลาช้านาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์การได้ เมื่อผ่านกาลเวลาแห่งการทำสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นเรื่องปกติวิสัยที่สมาชิกองค์การสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติข้อสมมุติพื้นฐานตามความเห็นของชาห์น(Schein) มีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นและสมาชิกองค์การไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การในระดับนี้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากสมาชิกองค์การว่าช่วยแก้ปัญหาในหน่วยได้ และฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ คนในองค์การ⁷⁹

⁷⁹ Edgar H. Schein, Organization Culture and Leadership (San Francisco California : Jossey-Bass, 1992), 17-20.

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

ชาชน์(Schein) แบ่ง วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 แบบ

1. วัฒนธรรมแข็ง (Strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์การยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร เรามักพบเห็นตัวอย่างองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งได้จากบริษัทต่างๆ ของญี่ปุ่น องค์การศาสนา เป็นต้น

2. วัฒนธรรมอ่อน (Weak culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกองค์การไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร ตัวอย่างองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนได้แก่ องค์การที่มีอายุน้อยหรือองค์การที่มีการเข้าออกของสมาชิกตลอดเวลา ในองค์การประเภทนี้ สมาชิกองค์การยังไม่มีประสบการณ์ไม่เพียงพอที่จะมาสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่างๆขององค์การได้⁸⁰

ชาชน์(Schein) ได้ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นบ่อเกิดของเอกลักษณ์และความเข้มแข็งขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การเกิดใหม่และกำลังเจริญเติบโตโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การสามารถดูได้จากค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้กับสมาชิกและทำหน้าที่จัดระเบียบในองค์การ โดยค่านิยมและความเชื่อจะแสดงให้เห็นปรากฏในที่ต่าง ๆ เช่น พิธีกรรม ประเพณี โครงสร้างองค์การ⁸¹

ศิริพงษ์ เสาภายน รวบรวมความคิดเห็นจากนักวิชาการหลายท่านที่นอกจากการแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น วัฒนธรรมแข็งและวัฒนธรรมอ่อนแล้วภายในองค์การขนาดใหญ่ องค์การหนึ่งส่วนมากยังสามารถมีวัฒนธรรมองค์การได้หลายวัฒนธรรมพร้อมกัน ไป กล่าวคือ

1. วัฒนธรรมที่เด่นชัด (Dominant culture) หมายถึง ส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงค่านิยมหลักต่างๆ ที่สมาชิกองค์การส่วนมากยึดถือ เวลาเราพูดถึงบุคลิกขององค์การ เรามักหมายถึงวัฒนธรรมหลัก

2. วัฒนธรรมส่วนย่อย (Subculture) นอกจากองค์การขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมหลักแล้วองค์การขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมที่คล้ายกันได้เป็นต้นว่า ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม ซึ่งวัฒนธรรมย่อยนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่างๆภายในองค์การที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน หรือมีสถานที่ต่างหากแยกออกจากกันกลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีประสบการณ์ร่วมกันในการทำงานและการแก้ไขปัญหาจนกระทั่งได้สร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน จน

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

กลุ่มสมาชิกเหล่านั้นสามารถมีบุคลิกเป็นของตนเองได้ วัฒนธรรมย่อยนี้อาจเกิดขึ้นทั้งในแนวตั้งและแนวนอนของโครงสร้างองค์กร เช่น ฝ่ายงานคลั่งกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะมีบุคลิกที่แตกต่างกัน⁸²

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของแพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and other)

แพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and other) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสถานศึกษาว่ามีประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ได้ 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) 2) การให้อำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) ความมีคุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) สำหรับปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การแต่ละปัจจัยตามแนวคิดของแพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and other) นั้น มีรายละเอียดดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes)

โดยปกติในการทำงานหรือประกอบกิจกรรมต่าง ๆ มนุษย์มักทำโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุความประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกันกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษานั้น บุคลากรในสถานศึกษาควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งแพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and Other) ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purpose) ว่าเมื่อสถานศึกษากำหนดความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วยองค์การใดหรือสถานศึกษาใดจะอยู่รอดและมีความเจริญรุ่งเรืองนั้น ความสำคัญอยู่ที่บุคคลที่ทำงานร่วมอยู่ในองค์การ นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ จะสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นขั้นต้นต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบัน และปัญหาหากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ก่อน ย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดีได้ แม้จะกำหนดขึ้นคงจะได้ความมุ่งประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงขององค์การ

⁸² ศิริพงษ์ เสาภายน, หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: บุคพอยท์, 2548), 74.

สรุปได้ว่า ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purpose) หมายถึง สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ที่แข็งแรงถึงความมุ่งประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคคลในสถานศึกษาต้องเข้าใจความมุ่งประสงค์ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

2. การให้อำนาจ (empowerment)

ในสถานศึกษาผู้บริหารเป็นผู้มีและเป็นผู้ใช้อำนาจได้ตามตำแหน่ง แต่ในการปฏิบัติราชการในสถานศึกษาผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องมีการแบ่งอำนาจในการรับผิดชอบไปยังผู้ที่อยู่ในตำแหน่งรองลงไปช่วยจัดทำ แต่ทั้งนี้ผู้ใช้อำนาจนั้นจะต้องใช้โดยไม่ขัดกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาที่ต้องไว้ซึ่ง แพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and Other) ได้กล่าวถึงการให้อำนาจว่า ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูอาจารย์ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานกับครูอาจารย์ในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ความจำเป็นในการให้อำนาจการให้อำนาจแก่หัวหน้าช่วงชั้นระดับรองลงไปมีความจำเป็นอย่างยิ่ง หลักเกณฑ์ในการมอบอำนาจหน้าที่ อำนาจที่จะมอบให้ผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะรับผิดชอบตามปกติมักจะกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร⁸³

กล่าวได้ว่า การมอบอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงาน เป็นการโอนอำนาจความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคคลในสถานศึกษาในบางสถานการณ์ตามความสมควร ทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ (decision making)

การตัดสินใจเป็นภารกิจสำคัญของการบริหารที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะการตัดสินใจเป็นการเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันแล้วยังเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของแพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and Other) ที่เสนอว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่

⁸³ Jerry Patterson, Strart Purkey, and Jackson Parker, "Guiding Beliefs of Our School District," in *Productive School Systems For a Nonrational World* (Arlington VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986), 50 -51, quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision Human Perspectives*, 4th ed. (New York : McGraw Book Xompany , 1988),107-109.

เกิดขึ้นกับองค์การพร้อมการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหาร ครูและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยทุกฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากขึ้น การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหารเป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์การ

4. ความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of communication)

การที่คนเราทำงานร่วมกันในองค์การใด ๆ ก็ตาม ถ้ามีความประทับใจในสถานที่นั้น ก็จะเกิดความรู้สึกรักและผูกพันในสถานที่นั้น รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น ๆ ซึ่งแพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and Other) ให้แนวคิดว่าการดำเนินงานแบบยึดถือสถานศึกษาเป็นหลัก โดยครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันให้มากที่สุด กมลรัตน์ ธนัประพัทธ์ กล่าวว่า ผู้ที่รักองค์การ คงไม่ได้รักเพียงตัวอาคารแต่สิ่งที่เขารักมีมากกว่า ความรักต่อองค์การเริ่มต้นจากใจที่รับรู้และมีความเชื่อในพันธกิจขององค์การและมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ ความเชื่อต่อองค์การจะไม่มีถ้าหากคุณค่าของตัวบุคคลไม่สอดคล้องกับองค์การนั้น ๆ หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้ตามจะรักองค์การและชื่นชมในองค์การ ยอมรับว่าตนเป็นหนึ่งในเดียวในองค์การมีความอยากที่จะปกป้อง และปรารถนาที่จะร่วมสร้างความสำเร็จต่อองค์การ⁸⁴

สรุปได้ว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา หมายถึง ความผูกพัน ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความมีส่วนร่วมในภารกิจต่าง ๆ และการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

5. ความไว้วางใจ (trust)

การยอมรับของบุคคลอื่นเป็นการลดความกลัวและความกระวนกระวาย สร้างขึ้นมาโดยการยอมรับของบุคคลอื่น การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างบุคคลในองค์การ การทำงานระหว่างกันจะมีความหมายน้อยมากถ้าไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสร้างบรรยากาศของการไว้นับถือเชื่อใจกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การของตน เมื่อมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

⁸⁴ กมลรัตน์ ธนัประพัทธ์, “การบริหารองค์การด้วยความรัก,” MTEC (มกราคม-มีนาคม 2545) : 65.

แล้วการไว้วางใจกันก็มีความสำคัญมาก และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการเปิดเผยความรู้สึกระหว่างกันพอสมควร การไม่เปิดเผยความรู้สึกจะทำให้บุคคลอื่นขาดความเชื่อถือและเชื่อมั่นหรือไม่ยอมรับได้โดยง่าย การที่บุคคลได้รับความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลอื่นมองเขาเป็นคนซื่อสัตย์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารควรให้ออกาสครูหรือบุคลากรเลือกทำงานตามความต้องการและให้ความไว้วางใจบุคลากรจะทำให้สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เพราะคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในคุณค่าแห่งการเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานในสถานศึกษาก็จะดำเนินไปได้อย่างสะดวก ราบรื่นยิ่งขึ้น แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and Other) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก⁸⁵

6. ความมีคุณภาพ (quality)

การปฏิบัติงานภายในองค์กรใด ๆ ต่างก็ย่อมคาดหวังว่า ผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ซึ่งแพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and Other) ได้ให้ความเห็นว่าการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพของครูและนักเรียน โดยมีความเชื่อว่า ครูและนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยครูจะถูกกระตุ้นให้มีส่วนร่วมและก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกเหมือนเป็นครอบครัว การสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการสร้างขวัญในการทำงานอิทธิพลสำคัญที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคล คือความสามารถและแรงจูงใจซึ่งเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กร จะดีหรือไม่ดีอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์กรเอง โดยที่ตัวบุคคลจะถูกกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความมีคุณภาพนั้นหมายถึงสถานศึกษาควรคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้สมาชิก

⁸⁵ Jerry Patterson, Strart Purkey, and Jackson Parker, "Guiding Beliefs of Our School District," in *Productive School Systems For a Nonrational World* (Arlington VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986), 50 -51, quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision Human Perspectives*, 4 th ed. (New York : McGraw Book Xompany , 1988), 107- 109.

ของสถานศึกษามีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นความคาดหวังของสถานศึกษาสำหรับมาตรฐานและคุณภาพการทำงานของครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน

7. การยอมรับ (recognition)

บุคคลที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายให้เป็นผู้นำของสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร คือ การยอมรับในความรู้สึกของตนซึ่งแพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and other) ได้กล่าวถึงการยอมรับว่า องค์กรควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคคลในองค์กรให้แสวงหาแนวคิดดี ๆ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน⁸⁶ เช่นเดียวกับสถานศึกษา บุคลากรทุกฝ่ายตลอดจนนักเรียนล้วนต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะแสดงพฤติกรรมให้ทุกคนในสถานศึกษายอมรับนับถือ การยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างครูกับครู นักเรียนกับครูและนักเรียนด้วยกันเอง ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน นอกจากนี้การได้รับการยอมรับจากภายนอกเช่น ผู้ปกครองและชุมชนก็มีความสำคัญอย่างมากเช่นกัน เพราะสถานศึกษาจะได้รับการสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ มากมายทั้งเรื่องของการส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษามากขึ้นและการสนับสนุนในเรื่องของเงินบริจาคในกิจกรรมต่างๆ การยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้ทุกคนมีความภาคภูมิใจในตนเองมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นและมองเห็นคุณค่าของบุคลากร โดยยอมรับผลงานตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาแนวคิดดี ๆ และความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร(caring)

การที่บุคคลจะทำงานอย่างมีคุณภาพและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีนั้น บุคลากรต่างก็ปรารถนาให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่และ การปฏิบัติงานตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพของตนสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขวัญและกำลังใจในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and other) กล่าวว่า เราต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร ขวัญเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน นั่นคือถ้าบุคลากรมีขวัญ

⁸⁶ Ibid.

และกำลังใจดี การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่ดูแลครูและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ สร้างความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ใช้คนให้ถูกกับงานและบริหารงานให้ตรงกับความสามารถ

สรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ความเอาใจใส่ดูแลและความเอื้อเฟื้อต่อกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา

9. การซื่อสัตย์สุจริต (integrity)

เป็นวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเห็นคุณค่าในเรื่องความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชยและให้ผลตอบแทน รวมทั้งการกำหนดแนวทางเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม และเห็นคุณค่าในความพยายามของครูที่ปฏิบัติงานสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อ องค์กรควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากรในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ ต่อตนเองและส่วนรวม โดยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะช่วยให้สถานศึกษามีความสงบเรียบร้อย

10. ความหลากหลายของบุคลากร(diversity)

บุคลากรหรือครูในสถานศึกษาย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันทั้งในเรื่องของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อ ตลอดจนบุคลิกภาพซึ่งแต่ละคนจะมีค่านิยมในวิธีการสอนที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่ยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนที่ต่างกัน การปฏิบัติงานที่ต่างกันของครูทุกวิธีการนำไปสู่ประสงค์และค่านิยมของสถานศึกษา⁸⁷ ฟิชเชอร์(Fischer) ได้ให้ความเห็นว่าความแตกต่างในเรื่องค่านิยม ความเชื่อในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ติดตัวมาจากพื้นฐานที่ต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันในองค์กร บุคคลแต่ละคนอาจปรับวัฒนธรรมของตนเองให้ผสมกลมกลืนกันเข้าเป็นวัฒนธรรมองค์กร⁸⁸ ผู้บริหารและครูควรเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของทักษะ และการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมของสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคูกและลาฟเฟอร์ที(Cooke & Lafferty)

คูกและลาฟเฟอร์ที(Cooke & Lafferty) ได้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Joseph H. Fischer, *Sociology* (Chicago :The university of Chicago Press,1975),189.

และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนค์ (Mc Clelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ เมซีโอบีและมอร์ส (Katz, Maceoby, & Morse) และสต็อกคิล (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังกล่าวมาข้างต้นมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์กรแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง โดยคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty) ได้ แนวคิดทั้งหมดนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร (The Organizational Culture Inventory : OCI) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นออกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งให้้องค์การประสบความสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การทำงานโดยใช้หลักเหตุผล มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมของบุคลากรจะเป็นนักวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

มิติที่ 2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) หมายถึง ค่านิยมการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตนเอง มีความคิดริเริ่มในการพัฒนางานของตนให้สอดคล้องกับงานขององค์กร พฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลตามความนึกคิดและคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ ความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับ ความก้าวหน้าของบุคลากร

มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) หมายถึง การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ

มิติที่ 4 มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ (Afflictive) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ฟังพาดูผู้บริหารและยึดถือกฎระเบียบแบบแผนขององค์กรเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย ก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ยึดถือกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่ปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุดโดยวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชามีลักษณะ พื้นฐาน 4 มิติคือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย หมายถึง การปฏิบัติตามสิ่งที่มีผู้ทำก่อน โดยจะเป็นด้วยหรือคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

มิติที่ 2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) การให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ควบคุมด้วยระบบราชการ และมีความรู้สึกดีต่อกฎระเบียบ

มิติที่ 3 มิติ เน้นการฟังพาดู การให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา และไว้วางใจผู้บริหาร การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหารเนื่องจากทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง

มิติที่ 4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น หลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ สิ่งต่าง ๆ ที่ขัดแย้งเนื่องจากกลัวถูกตำหนิ และหากมีเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจจะพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานตัดสินใจแทน

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะผู้นำเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคง

ของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดง ลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้านและมีข้อ ขัดแย้งตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและการแข่งขันจะทำให้เกิด ความท้ำยท้ำยในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) การให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้า และการเจรจาต่อรอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงยาก

มิติที่ 2 มิติเน้นอำนาจ (Power) การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ของบุคลากรนั้นดำรงอยู่ให้ได้รับความก้าวหน้า โดยผลงานที่ได้ ได้รับความใช้อำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ ยังมีอำนาจมากขึ้นเท่าไรก็จะทำให้มีความมั่นคงมากขึ้น

มิติที่ 3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) การให้ความสำคัญและยอมรับกับการ แข่งขันที่จะต้องมีแพ้หรือชนะบุคลากรต้องการชนะและเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ การแข่งขัน ทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรเป็นกลุ่ม ๆ บุคลากรจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขัน และเชื่อว่าการแข่งขัน จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

มิติที่ 4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) การให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบ ของงาน และบุคลากรจะต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระบบ ระเบียบมีความละเอียดถี่ถ้วน ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติยาวนาน⁸⁹

สรุป

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะคือ ลักษณะรูปธรรม ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ สัญลักษณ์ สภาพแวดล้อม วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์การ ขนบธรรมเนียมประเพณี พฤติกรรม และลักษณะนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติ อุดมการณ์ ความเข้าใจ ความรู้สึก ระบบการดำเนินการร่วมกันภายในองค์การที่ยึดถือโดยสมาชิก ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การมีไว้ให้สมาชิก ประพฤติปฏิบัติ และบุคลากรในองค์การควรยึดถือเป็นแนวทางหรือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน

⁸⁹ R.A. Cooke and J.L. Lafferty, Level : Organizational culture inventory (Phymouth MI : Human Synergisitscs,1989),214.

ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ทุกองค์การจะมีระบบหรือมีแบบแผนของค่านิยมสัญลักษณ์ ความเชื่อ และการปฏิบัติที่มีวิวัฒนาการ ตลอดเวลา เมื่อเผชิญปัญหา วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวช่วยให้บุคลากรได้ร่วมคิดพิจารณา วิเคราะห์และแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งแต่ละองค์การก็จะมี ความแตกต่างกันตามลักษณะ ของวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ

สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครจัดในลักษณะของสายการบังคับบัญชาซึ่งผู้มีอำนาจ คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตและสถานศึกษา ตามลำดับ โดยมีสำนักงานการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการ หรือหน่วยงานที่ปรึกษาส่งเสริมสนับสนุน ในระดับกรุงเทพมหานคร และฝ่ายการศึกษาเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกันในระดับ สำนักงานเขต

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร

สำนักงานศึกษา เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัด กรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ที่มีหน้าที่ทางด้านการจัดการศึกษาในปัจจุบันเป็นหลัก โดยที่สำนักงานการศึกษาเป็นหน่วยงานที่ปรึกษา สนับสนุนและอำนวยการทางนโยบายและวิชาการ แบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 2 สายหลัก คือ สายบริหาร ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ และกองคลัง อีกสายหนึ่งคือ สายวิชาการ ประกอบด้วย หน่วยศึกษานิเทศก์ กองโรงเรียน และกองวิชาการ นอกจากนี้ มีฝ่ายการศึกษา และสถานศึกษาเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเขต ทำหน้าที่เปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาจากคำแนะนำของสำนักงานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษา ภายใต้การสั่งการของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และปลัดกรุงเทพมหานคร⁹⁰

⁹⁰สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, 30 ปี สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายนวัตกรรมและเทคโนโลยี กองวิชาการ สำนักงานศึกษา, 2547), 31.

หน่วยงานและส่วนราชการภายในสำนักงานการศึกษา

สำนักงานศึกษาแบ่งส่วนราชการภายใน ดังนี้

1. สำนักเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนักงานศึกษา งานช่วยอำนวยความสะดวกและเลขานุการ การบริหารงานบุคคลและงานด้านสวัสดิการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและลูกจ้าง งานนิติกรรมและสัญญา งานสิทธินักเรียน งานบริการงานก่อสร้าง การบริหารสินทรัพย์ส่วนกลางของสำนักงานกิจกรรมพิเศษและงานที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู กรุงเทพมหานครและลูกจ้างในสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผนงานกำลังคน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การขอกลับเข้ารับราชการ การเลื่อนตำแหน่งและระดับเงินเดือน การกำหนดกรอบอัตรากำลังข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย การพิจารณาความชอบและประเมินผลสมรรถภาพการ จัดทำและรักษาทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีถือจ่ายอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ การตรวจสอบ และการเสนอผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู การประชุม อ.ก.ค. ข้าราชการครู และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3. กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการเงิน การคลัง การรวบรวม และจัดทำคำของบประมาณประจำปีของสำนักงานการศึกษา การบริหารงบประมาณ ตรวจสอบฎีกาทุกหมวดรายจ่าย ทั้งงบประมาณกรุงเทพมหานคร งบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลและเงินนอกงบประมาณ การรับเงิน การเบิกเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการเก็บรักษาเงินพร้อมรายงานประจำวันทางการเงิน การบันทึกบัญชี จัดทำทะเบียนคุม รายงานรายรับ – รายจ่ายเงิน ทางการบัญชีตามคู่มือบัญชี การพัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง ติดตาม รวบรวมรายงานในด้านการคลังของสำนักงานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

4. หน่วยงานพิเศษ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาการจัดระบบนิเทศ ตรวจสอบสร้างกลไกเพื่อพัฒนาให้เป็นที่ไปตามแผนงาน รวมทั้งนิเทศเพื่อแนะนำ ส่งเสริมการพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะให้มีคุณภาพ ตลอดจนปฏิบัติงานตามนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

5. สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา กำหนดกรอบแนวทาง หลักเกณฑ์ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านนโยบายและแผนการ

ศึกษา การส่งเสริมการจัดการศึกษา และความร่วมมือในประเทศและต่างประเทศ การวิจัยทางการศึกษา งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ งานด้านการพัฒนามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา งานด้านประเมินผลการจัดการศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

6. กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน จัดระบบและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นศูนย์กลางในการให้บริการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจัดตั้งศูนย์วิทยบริการและบริการด้านสื่อการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ จัดระบบสารสนเทศด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน ผลิตและเผยแพร่เอกสารวิชาการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การประเมินติดตามผล ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

7. กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานครมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการครูกรุงเทพมหานครและบุคลากรทางการศึกษา การวิเคราะห์ความต้องการกำหนดและพิจารณาหลักสูตร นโยบาย แผนและมาตรฐานในการพัฒนาอบรมข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา การจัดการพัฒนา ฝึกอบรมตามนโยบายที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตำแหน่งและวิทยฐานะตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ตามนโยบายความจำเป็น และการพัฒนาฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน การบริหารงานลูกเสือและยุวกาชาด รวมทั้งการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การลาศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน การเดินทางไปราชการ การบริหารกองทุนพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร และบุคลากรทางการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครมีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียนให้แก่เด็กและเยาวชนของกรุงเทพมหานคร โดยมีสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 435 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต มีนักเรียน 341,555 คน แบ่งเป็นระดับอนุบาล จำนวน 73,188 คน ระดับประถมศึกษา 225,315 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 27,739 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 15,313 คน ครู 14,609 คน สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลและประถมศึกษา จำนวน 365 โรงเรียน เปิดระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 65 โรงเรียน เปิดสอนระดับระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 1

โรงเรียนและระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 4 โรงเรียน ส่วนสถานศึกษาที่จัดการเรียนร่วมให้ผู้ด้อยโอกาส พิกัด และบกพร่องทางสติปัญญา จำนวน 69 โรงเรียน⁹¹

ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน สำนักงานการศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ตลอดจนนโยบายของรัฐ ในด้านการศึกษาและนโยบายของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครโดยกำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารการเรียนการสอนส่งเสริมให้มีการสอนภาษาต่างประเทศ โดยครูชาวต่างประเทศ ให้บริการสวัสดิการฟรี 20 อย่างแก่นักเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทุกคน เช่น อาหารกลางวัน อาหารเสริม(นม) เครื่องแบบนักเรียน ชุดพลศึกษา เครื่องแบบลูกเสือเครื่องแบบลูกเสือกาชาด หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านเสริม แบบฝึกหัด สมุด เครื่องเขียน และที่นอน ชุดนอน สำหรับเด็กอนุบาล ฯลฯ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการเป็นอย่างดีและยังเป็นการบ่อนเบาระช่วยเหลือผู้ปกครองยามที่เศรษฐกิจตกต่ำ สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตลอด สถานศึกษาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชน วัด หรือมัสยิด มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ มากมายในชุมชน พัฒนาสถานศึกษาด้วยระบบเครือข่ายผู้ปกครองโดยนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้สถานศึกษาได้รับการประเมินจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่ 2 ครบทุกโรงเรียน⁹²

⁹¹ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร, สถิติ 2550 กรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา,2550), 151.

⁹² สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, สรุปติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550),4.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บรรเจิด อยู่ยืนยง ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ในสภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการปฏิบัติการสอน มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และการปฏิบัติการสอนในสภาพรวมแตกต่างกันและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนคือปัจจัยคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ ความหลากหลายของบุคลากร⁹³

วรรณิ หิรัญญากร ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) ระดับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านมีสุขภาพอยู่ในระดับสมบูรณ์มาก 3) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁴

คำนึ่ง ผุดผ่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

⁹³ บรรเจิด อยู่ยืนยง, “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

⁹⁴ วรรณิ หิรัญญากร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), บทคัดย่อ.

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01⁹⁵

จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันไม่มีความแตกต่างกัน⁹⁶

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รายการที่มีอันดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดด้านต่าง ๆ เรียงตามด้านดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2) ให้รางวัลความสำเร็จที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อสัมฤทธิ์ผล และใช้แนวทางการบริหารที่ท้าทายให้บุคลากรรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคลากรกล้าแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผลและ 4) สามารถรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ได้อย่างยาวนานที่สุด⁹⁷

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวง

⁹⁵ คำนึ่ง ผุคผ่อง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547), บทคัดย่อ.

⁹⁶ จันทรา พักตร์เพียงจันทร์, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), บทคัดย่อ.

⁹⁷ ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), บทคัดย่อ.

สาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาล สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ส่วนการจัดการ ความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง 2) การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁸

สมพร เมืองแป้น ศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญ และสำนักงานคณะกรรมการศึกษา เอกชนในจังหวัดนครปฐมพบว่า 1) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญ และสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชนไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยรวม และรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05⁹⁹

นิภารัตน์ ป้อสีลา ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁰⁰

⁹⁸ นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร, “ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวง สาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), บทคัดย่อ.

⁹⁹ สมพร เมืองแป้น, “ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา” (ปริญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

¹⁰⁰ นิภารัตน์ ป้อสีลา, “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” (ปริญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

ดาเนล และสตั้มพ์ (Daniel and Stumpf) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านบริการพยาบาล ในโรงพยาบาลฉุกเฉิน 7 แห่งในเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์กรความรู้ ความสามารถในงาน การปรับตัวเข้าองค์กร ความรู้ความสามารถในงาน ตลอดจนการสนับสนุนงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ พบว่า 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ 2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับเฉยชา 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว 4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ 5) พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉยชา 6) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว¹⁰¹

ซอว์เนอร์ (Sawner) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ตัวแบบของซาซคิน (Sashkin) ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม กับผลการปฏิบัติงานของหน่วยการบิน Air Nation Guard 44 หน่วยบิน ผู้ตอบแบบสอบถาม 28,650 คน โดยใช้ตัวชี้วัดการตรวจความพร้อมในการปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วยมิติผลการตรวจสอบอัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การรักษายอดกำลังพลของหน่วย พบว่า มิติวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่าความเข้มแข็งของวัฒนธรรม และการบรรลุเป้าหมายยังเป็นเครื่องชี้วัดที่เชื่อถือได้การวัดผลการปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรลุเป้าหมายและการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการตรวจความพร้อมและความปลอดภัย¹⁰²

¹⁰¹ Daniel and stumpf. "The Organizational Culture Implication for Nursing Service," *JONA* 23, 4 (April 1999) : 54.

¹⁰² Thomas E.Sawner, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Organization Culture And Organization Performance in Large Public Sector Organization" (Dissertation, Ed.D, Human Resource Development, Washington:The George Washington University Photocopied, 2000),85-88.

ไมเคิล โดแนล เทบบาโน (Michael Donald Tebbano) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความชื่นชอบแบบฉบับภาวะผู้นำของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งตำบลและความสามารถของสถานศึกษาแห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งตำบลมีความสัมพันธ์กับความสามารถของสถานศึกษาแห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ¹⁰³

สตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมรูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม (team learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบและ หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน¹⁰⁴

ทีเนห์ (Tineh) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่สังเกตได้ของครูใหญ่และการปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่สามารถทำนายการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 34 เมื่อพิจารณาที่รูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญในระดับ

¹⁰³Michael Donald Tebbano, "A Study of the Relationship between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of Become Professional Learning Organizations" (Ed.D. Thesis, Seton Hall University, College of Education and Human Services, 2002), 32.

¹⁰⁴Stephen Ward King, "Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning" (Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002), Abstract.

ค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายกลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง¹⁰⁵

สรุป

ผลจากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษาที่นำมาสู่การตั้งสมมติฐานในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจะใช้กรอบภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและ อโวลิโอ (Bass & Avolio) มาใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบัน เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นให้ความสำคัญกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยผู้นำจะสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าที่คาดหวัง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและพัฒนามากขึ้นตลอดเวลา ส่วนวัฒนธรรมองค์การนำแนวคิดของตามแนวคิดของคูกและลาฟเฟอร์ตี(Cooke and Lafferty) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ๆ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว¹⁰⁶ ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการบริหารที่สามารถกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นไปตามที่ทุกคนต้องการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลย่อมส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์การที่ดีของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้า

¹⁰⁵Tineh, “Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Principles and Their Teachers’ Practice of the Five Disciplines of Learning Schools” (Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2003), abstract.

¹⁰⁶R.A.Cooke and J.L.Lafferty, Level : Organizational culture Inventory (Plymouth MI : Human Synergistics.,1989), 245.

ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ขาดความตั้งใจ ขาดความอดทนหรือไม่นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้บริหารอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปฏิบัติด้วยความพากเพียรเป็นอย่างมากจึงจะสำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งผลที่ได้รับคือบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง และสิ่งสำคัญก็คือ คุณภาพของผู้เรียน ที่พร้อมจะออกไปสู่สังคมภายนอกในโอกาสต่อไป

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย มีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดรายละเอียดและวิธีในการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อเสนอขออนุมัติโครงการซึ่งเป็นขั้นตอนที่เริ่มจากการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ปัญหา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เสนอความเห็นชอบโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำการจัดสร้างเครื่องมือ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้มาวิเคราะห์ทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วจัดทำรายงานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัยเมื่อได้จัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์แล้วจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

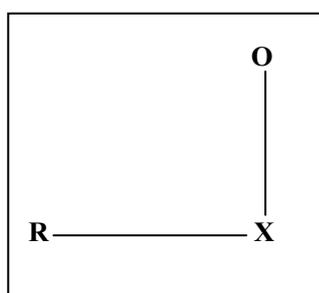
ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง และวิธีการเลือกตัวอย่าง

ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของตัวอย่างกลุ่มเดียว โดยศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 435 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ จำนวน 203 โรงเรียน และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) ตามเขตของกรุงเทพมหานคร ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ผู้ให้ข้อมูล

ในแต่ละสถานศึกษากำหนดผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ครู 2 คน รวมสถานศึกษาละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 812 คน ตามรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551

สังกัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้บริหาร	ครู	รวม
เขตดุสิต	9	4	8	8	16
เขตพระนคร	11	5	10	10	20
เขตสัมพันธวงศ์	3	1	2	2	4
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	4	2	4	4	8
เขตปทุมวัน	9	4	8	8	16
เขตสาทร	2	1	2	2	4
เขตวัฒนา	8	4	8	8	16
เขตบางรัก	5	2	4	4	8
เขตจตุจักร	7	3	6	6	12
เขตบางซื่อ	7	3	6	6	12
เขตพญาไท	1	1	2	2	4
เขตดินแดง	3	1	2	2	4
เขตห้วยขวาง	2	1	2	2	4
เขตราษฎร์เทพวิ	4	2	4	4	8
เขตคลองเตย	4	2	4	4	8
เขตบางคอแหลม	7	3	6	6	12
เขตยานนาวา	6	3	6	6	12
เขตพระโขนง	4	2	4	4	8
เขตบางนา	7	3	6	6	12
เขตบางกอกน้อย	15	7	14	14	28
เขตบางพลัด	11	5	10	10	20

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สังกัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้บริหาร	ครู	รวม
เขตบางกอกใหญ่	6	3	6	6	12
เขตคลองสาน	7	3	6	6	12
เขตธนบุรี	17	8	16	16	32
เขตภาษีเจริญ	13	6	12	12	24
เขตจอมทอง	11	5	10	10	20
เขตราษฎร์บูรณะ	6	3	6	6	12
เขตบางเขน	5	2	4	4	8
เขตหลักสี่	6	3	6	6	12
เขตดอนเมือง	6	3	6	6	12
เขตสายไหม	9	4	8	8	16
เขตลาดพร้าว	6	3	6	6	12
เขตบางกะปิ	11	5	10	10	20
เขตคันนายาว	2	1	2	2	4
เขตวังทองหลาง	3	1	2	2	4
เขตบึงกุ่ม	8	4	8	8	16
เขตสะพานสูง	6	3	6	6	12
เขตสวนหลวง	8	4	8	8	16
เขตคลองสามวา	18	8	16	16	32
เขตลาดกระบัง	20	9	18	18	36
เขตประเวศ	16	8	16	16	32
เขตมีนบุรี	13	6	12	12	24
เขตทวีวัฒนา	6	3	6	6	12
เขตคลองจั่น	16	8	16	16	32
เขตบางแค	12	6	12	12	24
เขตหนองแขม	6	3	6	6	12
เขตบางขุนเทียน	16	8	16	16	32

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สังกัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้บริหาร	ครู	รวม
เขตบางบอน	8	4	8	8	16
เขตหนองจอก	37	17	34	34	68
เขตทุ่งครุ	8	4	8	8	16
รวม	435	203	406	406	812

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง

2. ตัวแปรต้น เป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_{μ})ของบาสและอวลิโอ (Bass & Avolio) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามรายละเอียดดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ทัศนคติ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจมีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเองมีศีลธรรม และจริยธรรม

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงหรือประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจน โดยจะแสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่ให้ผู้ตามมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ การทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ โดยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการสนับสนุนและให้โอกาสให้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การมอบหมายงาน

เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ¹

3. ตัวแปรตาม เป็น วัฒนธรรมองค์การ(Y_{tot}) หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมตาม ทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ของคุกและลาฟเฟอร์ที(Cooke & Lafferty) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ๆ โดย คุกและลาฟเฟอร์ที (Cooke and Lafferty) ได้แบ่ง วัฒนธรรมองค์การออกได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ลักษณะสร้างสรรค์ (Y_1) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไม่ตรีสัมพันธ์รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง เอาใจใส่และเป็นกันเอง มีการให้ความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

3.2 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา(Y_2) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะ คล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พึ่งพาผู้บริหารและยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะตั้งรับและต้องการปกป้องตนเอง เพราะเชื่อว่าเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย เกิดความก้าวหน้ในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องให้ เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ยึดถือกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด มุ่งแต่ปกป้องตนเองไม่สนใจคุณภาพของงาน มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อย

3.3 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Y_3) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออก ลักษณะผู้นำเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่

¹Bernard M.Bass and B.J.Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications,1994), 3-4.

ต้องมีแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ คำหิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้านมีข้อขัดแย้งและคำหิกันเองเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันเพราะการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและคำหิความผิดพลาดของตนเอง²

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามมี 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพและประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามที่สร้างโดย สมพร เมืองแป้น³ ซึ่งยึดองค์ประกอบตามแนวคิดของ ของบาสและ อโวลิโอ (Bass & Avolio) เพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 4 ด้าน จำนวน 44 ข้อ ได้แก่

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 13 ข้อ (ข้อ 1 - 13) |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 11 ข้อ (ข้อ 14 - 24) |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 25 - 34) |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 35 - 44) |

² R.A. Cooke and J.L. Lafferty, Level : Organizational culture inventory (Phymouth MI : Human Synergisites, 1989), 214.

³ สมพร เมืองแป้น, “ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา” (ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2548), 38.

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามที่สร้างโดย เสาวลักษณ์ ภิณเรศ⁴ ซึ่งยึดองค์ประกอบตามแนวคิดของคูกและลาฟเฟอร์ที(Cooke and Lafferty) เพื่อหารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 3 ด้าน จำนวน 31 ข้อ ได้แก่

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. ลักษณะสร้างสรรค์ | จำนวน 11 ข้อ (ข้อ 1 - 11) |
| 2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 12 - 21) |
| 3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 22 - 31) |

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert's rating scale)⁵ และมีน้ำหนักของคะแนนตามระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ โดยมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

⁴เสาวลักษณ์ ภิณเรศ, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าผู้ปฎิบัติกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 6” (ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

⁵Rensis Likert, อ้างถึงใน บรรเจิด อยู่ยืนยง, “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี”(ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), 112.

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมและแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง นำมาปรับปรุงขึ้นใหม่ และพัฒนาเป็นเครื่องมือในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)⁶ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.911

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือไปยังสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ขอความอนุเคราะห์ ออกหนังสือขอความร่วมมือถึงสถานศึกษาในสังกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมแบบสอบถาม ไปยังแต่ละสำนักงานเขตด้วยตัวเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามถึงสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและติดตามแบบสอบถาม

3.1 ผู้วิจัยขอความร่วมมือสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่งแบบสอบถามคืน ณ สำนักงานเขตที่สังกัด

3.2 ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูล ณ สำนักงานเขตต่าง ๆ ด้วยตัวเอง

⁶Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Haer & Row Publishers, 1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารและครู อย่างละ 2 คน 203 โรงเรียน เท่ากับ 812 คน นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้าน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และ อายุราชการ ใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การวิเคราะห์ในข้อ 2 ข้างต้นถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลอยู่ในช่วงคะแนนใด แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา อยู่ในระดับนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁷ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรม องค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

⁷ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970), 190.

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

สรุป

การวิจัยนี้จัดทำขึ้นตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) ซึ่งแบ่งย่อยออกเป็นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์การ ใช้ทฤษฎีตามแนวคิดของ คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty) ที่แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 แบบ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว กลุ่มตัวอย่างได้แก่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 203 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 812 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าความถี่ (f) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่ส่งถึง โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 203 โรงเรียน โดยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ครูปฏิบัติการสอน 2 คน รวมสถานศึกษาละ 4 คนเป็นผู้ให้ข้อมูล รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 812 คน รวมแบบสอบถาม จำนวน 812 ฉบับ และได้รับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 มาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำอธิบายเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนที่เป็นตัวอย่าง จำนวน 812 คน ผู้วิจัยใช้การหาความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และ ประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	303	37.32
	หญิง	509	62.68
	รวม	812	100
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	3	0.37
	26-35ปี	221	27.21
	36-45ปี	190	23.40
	46 ปีขึ้นไป	398	49.02
	รวม	812	100
ตำแหน่ง	ครูปฏิบัติการสอน	406	50
	รองผู้อำนวยการ	203	25
	ผู้อำนวยการ	203	25
	รวม	812	100
ประสบการณ์ ทำงาน	น้อยกว่า 1ปี	56	6.90
	1-5ปี	358	44.08
	6-10ปี	109	13.42
	10 ปี ขึ้นไป	289	35.60
	รวม	812	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 812 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 509 คน คิดเป็นร้อยละ 62.68 อายุส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 49.02 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีมีจำนวน 448 คน คิดเป็นร้อยละ 55.17 มีตำแหน่งงานในครูปฏิบัติการสอนเป็นส่วนมากจำนวน 406 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ ประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.08

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแบบวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 203 โรงเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับคุณภาพที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4 และตารางที่ 5

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม

(n = 203)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{total})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	4.21	.62	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2)	4.22	.64	มาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(X_3)	4.16	.59	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(X_4)	4.15	.66	มาก
รวม	4.19	.59	มาก

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม(X_{total}) มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D = .59)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจัดอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยมากไปหาหน่อยได้ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) ($\bar{X} = 4.22$, S.D = .64) 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ($\bar{X} = 4.21$, S.D = .62) ด้านการกระตุ้นปัญญา(X_3) ($\bar{X} = 4.16$, S.D = .59) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(X_4) ($\bar{X} = 4.15$, S.D = .66)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

(n = 203)

วัฒนธรรมองค์การสถานศึกษา(Y_{total})	จำนวน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์(Y_1)	102	4.11	.54	มาก
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา(Y_2)	97	3.54	.52	มาก
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว(Y_3)	4	2.72	.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 แสดงองค์ประกอบย่อยลักษณะวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Y_1) จำนวน 102 โรงเรียน ($\bar{X} = 4.11$, $S.D = .54$) และด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา (Y_2) จำนวน 97 โรงเรียน ($\bar{X} = 3.54$, $S.D = .52$) และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว (Y_3) จำนวน 4 โรงเรียน ($\bar{X} = 2.72$, $S.D = .74$) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม เป็นแบบสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 50.24

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) หรือ r_{xy} ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

(n = 102)

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_{total}
X_1	1				
X_2	.816**	1			
X_3	.827**	.878**	1		
X_4	.798**	.885**	.882**	1	
X_{total}	.938**	.960**	.934**	.940**	1
Y_1	.548**	.616**	.621**	.609**	.631**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{total}) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.631$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_1 - X_4) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง เรียง ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ($r = 0.885$) ด้าน

การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ($r = 0.882$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ($r = 0.878$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ($r = 0.827$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ($r = 0.816$) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ($r = 0.798$)

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการวิเคราะห์หาค่าประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พิจารณาตามตัวแปรที่เข้าสมการดังรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regression	100.502	3	33.501	188.631	.000
Residual	143.499	808	.178		
Total	244.001	811			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.642
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.412
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.410
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.421

ตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการ

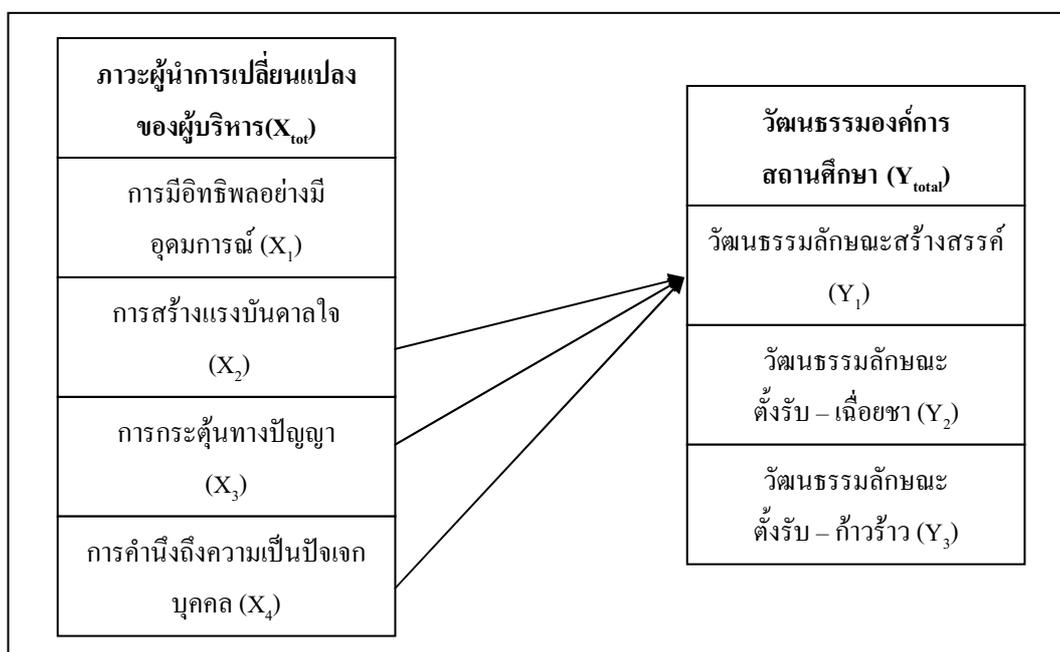
ตัวแปรพยากรณ์	Ustandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.666	.106		15.725	.000
การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.255	.059	.275	4.309	.000
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.201	.055	.235	3.636	.000
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	.130	.054	.158	2.401	.017

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการมี 3 ตัวแปร ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Y_1) เท่ากับ .642 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .412 หมายความว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Y_1) ได้ร้อยละ 41.20 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้ว ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .410 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .421 ในลักษณะนี้แสดงว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถนำมาเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 1.666 + .255 (X_3) + .201(X_2) + .130(X_4)$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) สามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 203 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน จำนวน 812 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามที่สร้างโดย สมพร เมืองเป็น ซึ่งยึดองค์ประกอบตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) เพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามที่สร้างโดย เสาวลักษณ์ กิมเรศ ซึ่งยึดองค์ประกอบตามแนวคิดของคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty) เพื่อหาแบบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม (X_{total}) อยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ด้านการกระตุ้นปัญญา (X_3) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม จัดอยู่ในแบบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 50.24

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ($X_1 - X_4$) กับวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาแบบสร้างสรรค์ (Y_1) พบว่า ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับได้ ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ($X_1 - X_4$) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง เรียง ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) กับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ส่งผลต่อวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Y_1) คือ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในการทำนายวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ของสถานศึกษา (Y_1) เท่ากับ .642 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .412 หมายความว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Y_1) ได้ร้อยละ 41.20 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้วประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .410 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .421 ในลักษณะนี้แสดงว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การที่ผลการวิจัยปรากฏผลเช่นนั้น อาจเป็นเพราะว่า ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และการแก้ไข (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2552 รวมถึงพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 มีสาระสำคัญที่เน้นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวุฒิทางการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกประเภทสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา อีกทั้งแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ได้ระบุว่าให้มีการประสาน พัฒนา บุคลากรและเครือข่ายของสถาบันเป็นศูนย์กลางบริหารการศึกษา โดยเฉพาะการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ในปัจจุบันคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนด กฎ ก.ค.ศ. ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งจะต้องทำการสอบคัดเลือกจึงทำให้การบริหารสถานศึกษามีการคัดกรอง บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งได้มาตรฐานสากล จึงทำให้เกิดมาตรฐานทางการบริหารการศึกษา และก่อนเข้าสู่ตำแหน่งนั้นบุคลากรต้องได้รับการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งโดยผ่านการอบรมเข้มตามหลักสูตร ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้เกิดภาวะผู้นำ สามารถที่จะยกระดับจิตใจและแรงจูงใจของตนเอง และผู้ร่วมงานให้มีอุดมการณ์และคุณค่าทางจริยธรรมที่ ส่งผลให้มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติภารกิจ โดยที่ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม อุทิศตนเพื่อการศึกษา เพื่อ นักเรียน โดยผู้ร่วมงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมภาคภูมิใจ ผลการวิจัยในส่วนนี้สอดคล้องกับการศึกษา ของไพศาล แสนยศบุญเรือง ที่ทำการศึกษา เรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดขอนแก่น ที่พบว่า ระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมจัดอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสรายุรัตน์ จันทะมล ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 อีกทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียน ระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง

2. ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร จากค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมตั้งรับ-ก้าวร้าว จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมจัดอยู่ในแบบสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 50.24 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาจัดเป็นวัฒนธรรมแข็ง (Strong culture) เพราะเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์การยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมของไทยซึ่งในแง่ของลักษณะของวัฒนธรรมของคนไทยเป็นวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และเป็นวัฒนธรรมแบบแข็งที่ยากจะเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ อาจเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ระดับการสำรวจวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาแสดงออกมาในลักษณะเช่นนี้

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง ที่เป็นอย่างนี้ อาจเป็นเพราะว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษามักจะอยู่ในรูปแบบของวัฒนธรรมแข็ง ตามแนวคิดของ ชายน์ (Schein) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมแข็ง สมาชิกในองค์การจะยึดมั่นต่อหลักการค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด ด้วยเหตุผลดังกล่าว แม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีระดับสูง แต่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงให้ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนในองค์การเปลี่ยนไปในระดับสูงได้ จึงทำให้ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาเป็นไปในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ ผลการศึกษา ยังบ่งบอกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาไม่มากนัก หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง ซึ่งหมายความว่า สมาชิกภายในองค์การยึดถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสถานศึกษามักจะมาดำรงตำแหน่งตามวาระ ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์การยึดมั่นที่ค่านิยม หลักการ และวัฒนธรรมขององค์การมากกว่าที่จะยึดที่ตัวบุคคลที่มาประจำตำแหน่งตามวาระที่กำหนด

4. จากผลการวิจัยในเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาแบบสร้างสรรค์ ทั้งนี้ อาจเป็น

เพราะการเปลี่ยนแปลงของโลกเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนจึงพยายามเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ครูผู้ปฏิบัติการสอน เพื่อให้นำไปปฏิบัติในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลัก และเพื่อให้โรงเรียนได้พัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมาย อีกทั้งนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา แห่งชาติได้มุ่งเน้นให้ให้บุคลากรทางการศึกษาเพิ่มพูนวิทยฐานะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำผลงาน ทางวิชาการ จึงส่งผลให้การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแบบ สร้างสรรค์

4.2 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่รับน่านโยบายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติที่ นำแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษามาปรับใช้ ส่งผลให้โรงเรียนแต่ละแห่งต้องมีการปรับตัวตาม ไปด้วย ส่งผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำแนวทางสร้างแรงบันดาลใจที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงาน เล็งเห็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และควรวางวิธีการแก้ไขปัญหานั้น เพื่อหาข้อสรุป ใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม และเน้นการสร้างแรงจูงใจภายใน ด้วยการกระตุ้นจิตวิญญาณของสมาชิกใน องค์การให้มีชีวิตชีวาที่จะสร้างสรรค์งาน มีความคิดในแง่บวกต่อการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์การในส่วนขององค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เพราะการกระตุ้นทางปัญญาและสร้างแรงบันดาลใจในแนวคิดเชิงบวกย่อมส่งผลให้บุคลากรใน สถานศึกษา มีความพึงใจและต้องการความสำเร็จด้วยการสนับสนุนซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งสร้างให้ เกิดความขยันหมั่นเพียรและกระตือรือร้น เอาใจใส่รักใคร่ซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรม องค์การลักษณะสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีองค์ประกอบด้าน การกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์ได้

4.3 องค์ประกอบย่อยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อวัฒนธรรม ลักษณะสร้างสรรค์ อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะของคนไทยมีความคิดที่ฝังรากลึกในเรื่องการเชื่อถือ ผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะคนไทยมีความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ที่มุ่งหวัง ให้ได้รับการดูแลจากผู้บังคับบัญชา การแสดงออกจะเป็นแบบคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พึงพาผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลักและยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และจากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คนไทยส่วนใหญ่ถือ ปฏิบัติ แต่เมื่อได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษ ถึงความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความเติบโต ในหน้าที่การงานที่ผู้บังคับบัญชาพยายามพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นทั้งยังสนับสนุนและให้ โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลในฐานะโค้ช ซึ่งให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ที่แตกต่างระหว่างบุคคล จึงทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ การมอบหมายงานที่เหมาะสม

และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถจนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า สามารถพัฒนาวิธีการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างหลากหลายทันกับโลกในยุคปัจจุบันมาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีผลให้องค์ประกอบย่อยด้านการดำเนินงานถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

4.4 ผลการศึกษาของการวิจัยในครั้งนี้ ยังบ่งบอกถึงองค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ไม่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สามารถอธิบายความได้คือ สมาชิกภายในองค์กรยึดถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสถานศึกษามักจะมาดำรงตำแหน่งตามวาระคือมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในทุกๆ 4 ปี ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความยึดมั่นกับค่านิยม หลักการ และวัฒนธรรมขององค์กรมากกว่าที่จะยึดที่ตัวบุคคลที่มาประจำตำแหน่งตามวาระที่กำหนด ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไม่ส่งผลวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครจัดอยู่ในระดับมาก หมายความว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง แต่ไม่สามารถนำมาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์เป็นไปในรูปแบบปานกลาง ย่อมหมายความว่า แม้ว่าผู้ที่จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงเพียงใดก็ตาม แต่จะนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรค่อนข้างยาก ฉะนั้นหากผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรย่อมต้องคิดหาวิธีการอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และที่สำคัญหากต้องการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ ควรใช้วิธีการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า

2. ผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ คือ องค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้าง

แรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นหมายความว่า บุคลากรทางการศึกษามีระดับวุฒิภาวะที่ต้องการให้เกิดการกระตุ้นทางด้านความคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน อีกทั้งต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบความคิดในการมองปัญหาและมีความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการตั้งใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา การแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ การทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะให้กำลังใจและพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน การได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อประเพณี การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีความสำคัญและมีคุณค่า สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์การเกิดการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปเป็นเป้าหมายที่ต้องการได้ต่อไป

3. หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ในการกำกับของกรุงเทพมหานครที่มีวัฒนธรรมองค์การที่คล้ายคลึงกับสถานศึกษา หากต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในแบบสร้างสรรค์ อาจนำสมการที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปปรับใช้ เพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อนภายในองค์กรในทิศทาง และเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปโครงสร้างการบริหารงานตามนโยบายที่ทางกรุงเทพมหานครต้องการ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาในเชิงมหภาค เพื่อจะให้เห็นภาพรวมของผลการวิจัย อีกทั้งอาจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา

ในสังกัดเขตการศึกษาอื่นๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบหาข้อดี ข้อด้อย หลังจากนั้นอาจมีการหลอมรวมงานวิจัย เพื่อนำไปเป็นแนวทางแก้ไขปัญหในระดับชาติ

2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ สถานศึกษาด้วยวิธีอื่นๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ ตลอดจนหลักฐานเอกสารต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลหลาย ๆ ทาง ประกอบผลการวิจัยให้มีประโยชน์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมลรัตน์ ธนัปประพัทธ์. "การบริหารองค์การด้วยความรัก." MTEC (มกราคม-มีนาคม 2545) : 33-45.

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2545.

คำนึ่ง ผุค่อง. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชา การบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย ศรีนครนทรวิโรฒ, 2547.

จิรพันธ์ สวัสดิ์. "การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน." วารสาร คุรุ กทม 1,1 (มกราคม 2552) : 14-22.

ชัยนต์ เสรีเรืองยุทธ. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ทองใบ สุดซารี. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2543.

ธงชัย สันติวงศ์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด ,2544.

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร. "ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. พยาบาลศาสตรกรรมการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

นิภารัตน์ ป้อสีลา. "วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร." ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550.

- บรรเจิด อยู่ยืนยง. “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.
- ไพศาล แสขยบุญเรือง. “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็น
ผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544 .
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.” ปรินญาวิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการวิจัยทาง
พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.
- วรรณิ์ หิรัญญากร. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพ
องค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
เขตการศึกษา 12 .” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น
อินโดไชน่าจำกัด, 2546.
- วิโรจน์ สารัตนะ. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้, กรอบแนวคิดเข้าทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์ จำกัด, 2544.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. “หลักการบริหาร.” ใน มวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษาหน่วยที่ 5-8 นนทบุรี การศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ, 112-115. กรุงเทพฯ:
บุคพอยท์, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร.”กรุงเทพมหานครกับการแบ่งส่วนราชการ.”
ข่าวสาร สกค 22 (กันยายน 2551) : 23-35.
- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. 30 ปี สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร :
ฝ่ายนวัตกรรมและเทคโนโลยี กองวิชาการ สำนักงานศึกษา, 2547.
- _____. บทสรุปการติดตามผลการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.
- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. 34 ปีกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ:
จินดาสาส์นการพิมพ์, 2550.
- _____. 35 ปีกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : ยูเนี่ยน อุลตราไวโอเล็ต จำกัด, 2551.

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. สถิติ 2550 กรุงเทพมหานคร.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา ,2550.

สนธยา พลศรี. หลักสังคมวิทยา. กรุงเทพฯ :โอเดียนสโตร์, 2545.

สมพร เมืองแป้น. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

สมยศ นาวิการ, การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546.

สรายุรัตน์ จันทะมล. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ

วังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.” รายงานการศึกษาระดับปริญญา

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น,2548.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.

ภาษาอังกฤษ

- Backer, H.S. "Culture: A Sociological View." Yale Review 11 (Summer 1982) : 21-45.
- Bass, M. Bernard. Leadership and performance Beyond Expectations. New York : The Free Press, 1985.
- Bass, M. Bernard. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." European Journal of Work and Organizational Psychology 8,1 (January 1999) : 12-34.
- Bass, M. Bernard and B.J. Avolio. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks : Sage Publications, 1994.
- Bennis, W. and P.W. Biederman. Organizing genius : The secrets of creative collaboration. Cambridge M.A. : Perseus, 1997.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970.
- Broom and Selznick. Modern Social Science. New York : McGraw-Hill Inc., 1964.
- _____. Sociology. New York : Harper & Row, 1969.
- Brown, H. Douglas. Principles of Language Learning and Teaching. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, 1980.
- Burns, M. James. Leadership. New York : Harper & Raw, 1978.
- Cooke, R.A. and J.L. Lafferty. Level : Organizational culture inventory. Plymouth MI : Human Synergistics, 1989.
- Dale, Yoder. Personnel: Principles and policies. Tokyo : Mauzen, 1959.
- Daniel and stumpf. "The Organizational Culture Implication for Nursing Service." JONA 23,4 (April 1999) : 12 -25.
- Donald, Mosley C., Paul H. Pietri, and Leon C. Megginson. Management Leadership in Action. 5th ed. New York : Horper Collins, 1996.
- Donnelly, James H., L. Jame. Gipson, and John M. Ivancevich. Fundamentals of Management. 3rd ed. Dallas Texas : Business Publisher Inc., 1978.
- Ficher, H. Joseph. Sociology. Chicago : The university of Chicago Press 1975.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1974.
- Hooper, Alan and John Potter. Intelligent Leadership: Creating a Passion For Change. Random House : Business Book March, 2002), 12.

- Horton , Paul B. and Chester L. Hunt. Sociology. New York : McGraw-hall Book Company, 1980.
- House, Robert J. “A Part Goal Theory of Leader Effectiveness.” Administrative Science Quarterly 1,3 (September 1971) : 22-44.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Education Administration. :Theory Research and Practice. New York :Random House,1978.
- Hoy and Miskel. Education Administrations Theory &Pratice. 4th ed. newYork:McGray-Hill,1991.
- Hemphill, J. K. and A.E. Coons. “Development on the Leader Behavior Description Questionnaire.” In Leader Behavior Columbus : Bureau of Business Research, 22 -41. Edited by R.M. Stogdill and A.E. Coon (Eds.) USA : Ohio State University, 1957.
- Inkeles, Alex. What is Sociology : An Introduction to the Discipline and Profession. New Jersey : Prentice-Hall, 1964.
- Katz , Danial and Robert L. Kahn. The Social Psychology o Organizations. 2nd ed. New York : John Wiley & Son, 1978.
- Kluckkhon, Cylda and William Kelly. The Science of Man in the World Crisis . New york : Columbia University Press,1945.
- King, Ward. Stephen. Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Management. 3rd ed. DallasTexas : Business Publisher Inc.,1978.
- Kunnert, K.W. and Lewis P. “Transactional and Transformational Leadership : a Constructive Development Analysis.” Academy of Management Review 12(1987) : 11-17.
- Likert ,Rensis. New Patterns of Management. NewYork : McGraw-Hill, 1961.
- _____. The Human Organization : Its Management and Value. Tokyo : McGraw-Hill, 1967.
- Lippitt, Lonald. Behavior of the Organization. New York : McGraw-Hill, 1972.
- Lunenburg, C. Fred and Allan C . Ornstein. Educational Administration:Concepts and practices. 2nd ed. Belmont California : Wadsworth Publishing Companys, 1996.
- Mosley and others. Management Leadership in Action. 5th ed. New York :Haper Collins,1996.
- Muchinsky , M. Paul. Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology. 5th ed. California : Brooks/Cole ,1997.
- _____. “Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond.” Journal of European Industrial Training 14,5 (1994) : 23 -32.
- Owen, James. “The Uses of Leadership Theory.” Michigan Business Review 25 (January 1973) : 11-22.

- Razil, T.A and A.D. Swanson. Fundamental concepts of Educational Leadership. 2nd ed.
New Jersey : Merrill Preantice-Hall, 1998.
- Reddin, J .William. Managerial effectiveness. New York : McGraw-Hill series in management,
1970.
- Saville, Muriel – Troike. The Ethnography of Communication : An Introduction. Baltimore :
University Park Press, 1982.
- Sawner, E.Thomas. “An Empirical Investication of the Relationship Between Organization
Culture And Organization Performance in Large PublicSectorOrganization.”
Dissertation Ed.D Human Resource Development The George Washington
University, 2000.
- Schein, H.Edgar. Organization Culture and Leadership. San Francisco California :
Jossey - Bass, 1985.
- Sergiovanni, J.Thomas and Robert J. Staratt. Supervision Human Perspectives. 4th ed. New York :
Mc Graw - Hill Book Company , 1988.
- Shils, A. Edward. “Culture and Peiphery.” the Logic of Personal Knowledge : Essays Presented
to Michael Polanyl. London : Rout ledge and Kegan Paul , 1961.
- Stogdill , M. Ralph. “Leadership Organization.” Psychological Bulletin 1 (January 1950) : 39-42.
- Tannenbaum, R., I.R. Weschler, and F. Massarik. “How to Choose a Leadership.” Harvard
Business Review 36 (March-April 1957) : 15-22.
- Tead, Ordway. The Art of Leader. New York : Mc Graw – Hill Book Company, 1970.
- Tebbano, Michael Donald. “A Study of the Relationship Between the Preferred Leadership Styles
of School District Superintendents and the Capability of Become Professional
Learning Organizations.” Ed.D. Thesis, Seton Hall University College of Education
and Human Services, 2002.
- Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, Supervision Human Perspectives. 4 th ed.
New York : McGraw -Hill Book Company , 1988 .
- Tineh. “Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Principles and
Their Teachers.” Practice of the Five Disciplines of Learning Schools, 2003.
- Tylor, E.B. Primitive Culture. London : John Murray Publishers Ltd., 1871.

Victor, Vroom H. "Leadership." In Handbook of Industrial and Organization Psychology.

Chicago :Rand Mennally, 1976.

Wilkins, L. Alan and Kerry J. Patterson. "You Can't Get There From Here: What Will Make

Culture Projects Fail." In Gaining Control of the Corporate Culture San Francisco:

Jossery-Bass,1978.

Yukl, A. Gary. Leadership In Organization. Englewood Cliffs NJ : Prentice Hill,1989.

Yukl, A. Gary and Van David D. Fleet. "Theory and Research on Leadership in Organizations,"

Handbook of industrial and Organizational Psychology 3 (1992) : 173-187.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ
และหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ปราณี นิลกรณ์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. นางจินตนา ศรีทา ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร กรุงเทพมหานคร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. นางอ้อยทิพย์ สุทธิเทพ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองแขม(สหราษฎร์บูรณะ) กรุงเทพมหานคร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. นางสมใจ เดชบำรุง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางเข็อกหนัง กรุงเทพมหานคร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. นางปารมณรัตน์ เชื้อสามัคคี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจิวล้าย จังหวัดนครปฐม
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



ศธ 0520.203.2/463

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางอ้อยทิพย์ สุทธิเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายนุชา สระสม รหัสนักศึกษา 49252305 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ



ที่ ศช 0520.203.2 / 485

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 กันยายน 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยามนฑลราชศรีพิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายนุชา สระสม รหัสนักศึกษา 49252305 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายนุชา สระสม ทำการ ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421- 9136

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศช 0520.107(นฐ)/ 3699



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

ด้วย นายอนุชา ธรรมสม นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัด เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งโรงเรียนในสังกัด ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักการศึกษา (สำนักงานพุทธศาสตร์การศึกษา โทร. 0 2437 6631-5 ต่อ 3465 โทรสาร 0 2437 2696)

ที่ กท 0805/ M394

วันที่ 12 พ.ย. 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการเขต

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้มีหนังสือที่ ศธ 0520.107(นฐ)/3699 ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2552 ขอความอนุเคราะห์ให้ นายนุชา สระสม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย เรื่อง " ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร " กับ โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งรายละเอียดผู้วิจัยจะประสานกับทางโรงเรียนโดยตรงต่อไป

สำนักการศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่า การวิจัยนี้จะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สมควรอนุญาต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

นางสาวมาสวิมล รักบ้านเกิด

(นางสาวมาสวิมล รักบ้านเกิด)
รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
และตารางวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัด
กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 ข้อ

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 31 ข้อ

3. คำตอบที่ได้จะไม่มีผลต่อท่านแต่ประการใด แต่ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม
เพื่อใช้พัฒนาการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตาม
ความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา
ณ โอกาสนี้

นายอนุชา สระสม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	
1. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2. อายุ	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 - 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 - 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา	<input type="checkbox"/> ครูผู้ปฏิบัติการสอน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ
5. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร) หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นครู) มีการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ

ระดับ 5	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด
ระดับ 4	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ มาก
ระดับ 3	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง
ระดับ 2	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ น้อย
ระดับ 1	หมายความว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากร					
2. ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
3. ผู้บริหารแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร					
4. ผู้บริหารแสดงความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
5. ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน ให้บุคลากรทุกคนรับทราบ					
6. ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นค่านิยม ความเชื่อของ องค์กรเป็นหลัก					
7. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ ของส่วนรวม					
8. ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถ เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
9. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นใน อุดมคติ และการมีวิสัยทัศน์					
10. ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ความคิดที่สำคัญ ให้กับบุคลากร					
11. ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์					
12. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต					
13. การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่ตามมา ทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
การสร้างแรงบันดาลใจ					
14. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นว่าทุก คนมีคุณค่าและความสำคัญ					
15. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงพลังและ ความเชื่อมั่นในตนเอง					
16. ผู้บริหารกล่าวถึงงานที่มอบหมายให้ทำว่าเป็นสิ่งที่ทำ ทายความสามารถของบุคลากร					
17. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
18. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นใน การทำงาน					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19. ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรจะมีผลต่ออนาคตของสถานศึกษา					
20. ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงานจะได้รับผลตอบแทนในเชิงบวก					
21. ผู้บริหารมุ่งมั่นอุทิศตนและผูกพันกับสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง					
22. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร					
23. ผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
24. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาเป็นของทุกคนควรให้ความรักและความผูกพัน					
การกระตุ้นทางปัญญา					
25. ผู้บริหารมักกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
26. ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรใช้แนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน					
27. ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์					
28. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม					
29. ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่างๆ					
30. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่					
31. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างๆ อย่างมีเหตุผล					
32. ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
33. ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรมองปัญหาต่างๆ ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย					
34. ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ถ้าทุกคนร่วมมือกัน					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
35. ผู้บริหารเอาใจใส่ให้คำปรึกษาและรับฟังเรื่องราวของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
36. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ					
37. ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
38. ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคลากรแต่ละคน					
39. ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่กับบุคลากรให้พัฒนาความสามารถตามศักยภาพของตน					
40. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคน โดยให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
41. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
42. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล					
43. ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยยึดหลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล					
44. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา

คำชี้แจง ข้อความในหัวข้อต่อไปนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านพิจารณาเห็นว่าบุคลากรในสถานศึกษามีค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการแสดงออก โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากร นั้นปรากฏสม่ำเสมอเป็นประจำ (100%)
ระดับ 4	หมายถึง	ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากร นั้นปรากฏบ่อยครั้ง (75%)
ระดับ 3	หมายถึง	ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากร นั้นปรากฏบางครั้ง (50%)
ระดับ 2	หมายถึง	ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากร นั้นปรากฏน้อยครั้ง (25%)
ระดับ 1	หมายถึง	ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากร นั้นไม่ปรากฏเลย (0%)

ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์					
1. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านสามารถกำหนดวิธีการทำงานตามความพึงพอใจของตน					
2. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน					
3. บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะเป็นมิตรมีไมตรีสัมพันธ์ต่อกัน					

ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4. บุคลากรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการดำเนินงานของหน่วยงาน					
5. บุคลากรในสถานศึกษามีความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้นในการทำงาน					
6. บุคลากรทุกคนของท่านมีความสุขกับการทำงานในสถานศึกษา					
7. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
8. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านเชื่อว่างานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำพาย					
9. บุคลากรทุกคนมีความรักและความผูกพันกับสถานศึกษา					
10. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีความเป็นกันเองและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันฉันท์พี่น้อง					
11. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจยกย่องและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน					
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา					
12. บุคลากรในสถานศึกษามุ่งเน้นการทำงานที่ไม่ผิดพลาดเพื่อความมั่นคงในอาชีพ					
13. บุคลากรในสถานศึกษามักแสดงความคิดเห็นตามผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกลุ่ม					
14. บุคลากรในสถานศึกษามั่นใจในกฎระเบียบแบบแผนที่เคยปฏิบัติกันมา					
15. บุคลากรในสถานศึกษามักหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานประจำ					

ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
16. บุคลากรในสถานศึกษาจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารอย่างเต็มที่					
17. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านหลีกเลี่ยงการมีปัญหาคัดแย้งกับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน					
18. ลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรจะยึดถือวิธีการที่เหมือนกับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
19. บุคลากรในสถานศึกษายอมรับและยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไข					
20. บุคลากรส่วนมากระมัดระวังและหลีกเลี่ยงในการเสนอวิธีการทำงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบ					
21. บุคลากรส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการเข้าไปตัดสินใจในปัญหาภายในหน่วยงาน					
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว					
22. บุคลากรในสถานศึกษามักได้เถียงกันในเรื่องการทำงานเสมอ					
23. บุคลากรในสถานศึกษามักใช้อำนาจและชอบออกคำสั่งกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการยอมรับ					
24. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมักหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด					
25. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมักไม่พอใจกับคนที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับตน					
26. บุคลากรในสถานศึกษาไม่ไว้วางใจและชอบตรวจสอบการทำงานของผู้อื่นอย่างถี่ถ้วน					
27. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านแสดงความไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในหน่วยงาน					

ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรใน สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
28. บุคลากรส่วนมากชอบตำหนิเพื่อนร่วมงานเมื่อ เพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด					
29. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านพยายามสร้าง ผลงานของตนเองให้เหนือกว่าผู้ร่วมงาน					
30. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมักทำงานอย่าง เป็นระบบตามแผนการที่วางไว้อย่างเคร่งครัด					
31. บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และระมัดระวังเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดของตนเอง					

ตารางที่ 9 ตารางวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นด้านวัฒนธรรมองค์การ (Y_{tot})

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	2	2	2	2	1	1	2	2	
2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	
4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
9	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	
10	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	1	4	5	5	5	5	5	1	3	3	1	2	2	1	2	4	4	
11	3	5	3	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	4	4	4	2	4	2	1	
12	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	2
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
14	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2
16	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	1	1	1	1	2	2	1	1	4	3
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
19	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
20	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
21	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
22	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
23	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
24	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4
25	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	1	4	2	2	2	2	2	3	2
26	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2
28	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	2	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2
29	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
30	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	2	2
32	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix Used in the analysis

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ¹	0	.0
	Total	32	100.0

1. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.911	75

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายอนุชา สระสม
ที่อยู่ปัจจุบัน	79/168 หมู่ 10 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โทร. 02 812-2538 , 087-341-8448
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดนินสุขาราม สำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2530	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี
พ.ศ. 2532	ประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยพลศึกษาสมุทรสาคร
พ.ศ. 2534	ปริญญาการศึกษาบัณฑิต(กศ.บ.)วิชาเอกพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พลศึกษา
พ.ศ. 2549	ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2535	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนคลองรางจาก สำนักงานเขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2537	อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนรางราชพฤกษ์(นุชมีอุทิศ) สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2549	ครู วิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนวัดหนองแขม(สหราษฎร์บูรณะ) สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนวัดนินสุขาราม สำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร