

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเสนอแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กรกับปัจจัยการบริหารโรงเรียนเอกชนในเครือศาสนา เขตการศึกษาที่ 5 และการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยของโรงเรียนเอกชนในเครือศาสนาเขตการศึกษาที่ 5 หลักสูตรสามัญมีทั้งหมด 5 โรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนในเครือศาสนาเป็นโรงเรียนเอกชนที่มีแนวทางการบริหารด้านวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กร ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมในองค์กรดี มีระบบการจัดการที่ดี และมีบุคลากรดี ทั้งนี้จากการมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใต้ คติพจน์ของโรงเรียนในเครือศาสนาที่ว่า ทำอะไร ทำจริงจึงส่งผลให้โรงเรียนในเครือศาสนาเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองตลอดจนมีชื่อเสียงมายาวนานกว่า 50 ปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการในองค์กรอย่างมีวัฒนธรรมที่ดี ตลอดจนมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบแบบแผนที่ชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.1 ทฤษฎีความหมายวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.2 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.4 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.5 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.6 หน้าที่ของวัฒนธรรมในองค์กร
 - 1.7 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.8 การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.9 คุณลักษณะผู้นำด้านวัฒนธรรมในองค์กร
2. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายและแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ
 - 2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล (Person)

3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

3.1 ความหมายของการบริหาร

3.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน

3.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน

3.5 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยการบริหาร

โรงเรียนเอกชน

4. บริบทโรงเรียนในเครือสารสาสน์

4.1 ความเป็นมาของโรงเรียนในเครือสารสาสน์

4.2 การบริหารงานโรงเรียนในเครือสารสาสน์

4.3 นโยบายการบริหารงานโรงเรียนในเครือสารสาสน์

4.4 การบริหารตามนโยบายวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนเอกชนในเครือสารสาสน์ปี

การศึกษา 2556

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

1. ทฤษฎีความหมายวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Cherrington (1997, p. 180) ได้ให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกแบบที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกองค์กรอื่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 320) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์กร เป็นปรัชญาที่ผู้ก่อตั้งองค์กรสร้างขึ้น โดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานหรือองค์กรกับลูกค้าโดยกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่จะต้องมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ และเป็นแนวทางปฏิบัติมาช้านาน

อดุลย์ จาตุรงคกุล (2543, หน้า 295) วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง การรวบรวมค่านิยม และบรรทัดฐานบางอย่างที่คนและกลุ่มต่างๆ ในองค์กรมาใช้ร่วมกันและปฏิบัติตอบสนองซึ่งกันและกัน ระหว่างพวกเขาเกี่ยวกับพวกเกี่ยวข้องที่อยู่นอกองค์กรด้วย

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 79) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง ระบบของค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สุชาดา นิภานันท์ (2548, หน้า 414) วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง วิถีชีวิตทั้งหมดของ องค์กรที่สมาชิกขององค์กร ได้ยึดถือร่วมกันไว้เป็นแบบแผนของพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถาน ประเพณี พฤติกรรมและคติฐานที่ถูกสร้างสมมา ตั้งแต่ องค์กรได้เกิดขึ้น และสิ่งเหล่านี้ถูกสอนไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กรว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ได้ปฏิบัติ กันมาในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กรที่แสดงถึงการรับรู้ การคิด และ การมีความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2549, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการแสดง พฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกของ องค์กรอื่น

วัฒนธรรม (Culture) คือ แบบอย่างพฤติกรรมทั้งหลายที่ได้มาจากสังคม และที่ ถ่ายทอดสืบต่อกันไปทางสังคม โดยอาศัยสัญลักษณ์ เป็นสัมฤทธิ์ผลที่เด่นชัดทั้งหมดของกลุ่ม มนุษย์ รวมถึงทั้งหลายเหล่านี้ เช่น ภาษา การทำเครื่องมือ อุตสาหกรรม ศิลปะ วิทยาศาสตร์ กฎหมาย การปกครอง ศิลธรรมและศาสนา เป็นอุปกรณ์ที่เป็นวัตถุ หรือสิ่งประดิษฐ์ ซึ่งแสดง รูปแบบแห่งสัมฤทธิ์ผลทางวัฒนธรรมและทำให้ลักษณะวัฒนธรรมทางปัญญาสามารถยังผลเป็น ประโยชน์ใช้สอยได้ เช่น อาคาร เครื่องมือเครื่องจักรกล เครื่องมือสื่อสาร ศิลปวัตถุ ฯลฯ เป็นทุกสิ่ง ที่เรารู้มาจากการคมนาคมสื่อสารระหว่างกันอันรวมทั้งภาษา ธรรมเนียม ประเพณี และสถาบัน ต่างๆ ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 101) วัฒนธรรมคือ “แบบอย่างลักษณะชีวิตของแต่ละกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยอุปกรณ์และวิธีการต่างๆ ที่สมาชิกของกลุ่มยึดถือร่วมกันในการดำเนินชีวิตตราบ เท้าที่ยังเป็นสมาชิกของกลุ่ม เช่น พุดจาภาษาสำเนียงเดียวกันหรือเครือเดียวกัน กินอยู่อย่างเดียวกัน ปลูกบ้านเรือนแบบเดียวกันใช้ขนบธรรมเนียมประเพณีเดียวกันมีปรัชญาและศาสนาอย่างเดียวกัน”

พัทยา สายหู (2529, หน้า 24) วัฒนธรรม หมายถึง “ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์จะต้อง เรียนรู้ตลอดชีวิตที่เขาอาศัยอยู่ในสังคม เช่น การกระทำ การใช้การผลิต ความรู้และความเชื่อ

Tischler (1990, p.65) วัฒนธรรม คือ “ภาษาความเชื่อ ค่านิยมบรรทัดฐาน พฤติกรรม และรวมถึงสิ่งที่เป็นวัตถุ ซึ่งถ่ายทอดโดยจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกคน รุ่นหนึ่ง

เจมส์ เอ็ม. เฮนส์ลีน (1993, หน้า 32-33) วัฒนธรรม คือ “มรดกทางสังคมที่มนุษย์ ได้รับจากการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความคิด ความรู้สึก และการกระทำของมนุษย์ และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกคนรุ่นต่อไปได้ และสามารถแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมของวัตถุ (Nonmaterial Culture) ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม เช่น ค่านิยมความเชื่อ สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน ประเพณี และสถาบันทางสังคม และวัฒนธรรมวัตถุ (Material Culture) ซึ่งเป็นสิ่งประดิษฐ์ที่เป็นกายภาพหรือเป็นวัตถุ เช่น ขวานหินคอมพิวเตอรื เสื้อผ้า รถยนต์ รูปภาพ และสิ่งก่อสร้าง

ไพฑูรย์ มีกุล (2550, หน้า 5-7) ได้ให้รายละเอียดและความหมายของว่า วัฒนธรรม ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

(1) สัญลักษณ์ หมายถึง การใช้สิ่งหนึ่งมาสื่อความหมายแทนถึงอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องการ กล่าวถึง สัญลักษณ์มีประโยชน์คือ ช่วยให้เราสามารถสื่อสารกันได้สะดวก สามารถวางแผนทำงานร่วมกัน และสามารถถ่ายทอดความคิดที่เป็นนามธรรมได้

(2) ภาษา เป็นอีกรูปหนึ่งของสัญลักษณ์ ที่แสดงออกด้วยการพูด การฟัง และการเขียนมนุษย์จัด เป็นสัตว์ประเภทเดียวที่สามารถใช้ภาษาได้ ความสามารถทางภาษาของมนุษย์ ทำให้เราแตกต่างจากสัตว์อย่างมาก เพราะเราสามารถสร้างสรรค์อารยธรรมให้เกิดขึ้นและเจริญก้าวหน้าได้ไม่หยุดยั้งในขณะที่สัตว์ไม่มีภาษาทำให้พวกมันไม่สามารถพัฒนาอารยธรรมได้

(3) ค่านิยม วัฒนธรรมเป็นความคิดรวบยอดที่ตัดสินว่าสิ่งใดมีค่า หรือไม่มีค่านั้น จะพื้นฐาน มาจากค่านิยมอีกส่วนหนึ่งซึ่งค่านิยมนี้จะมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ และเป็นแนวทางในการพัฒนาสังคมอารยธรรมของเรา เป็นบรรทัดฐาน เป็นกฎระเบียบที่สังคมกำหนด และคาดหวังให้เราปฏิบัติ หากเราไม่ปฏิบัติตาม จะมีการต่อต้านหรือลงโทษ การลงโทษจะมีความรุนแรงมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับสังคมกำหนดว่าพฤติกรรมนั้นมีผลกระทบต่อสังคมอย่างไร และเทคโนโลยี เป็นการใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาประดิษฐ์คิดค้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ ให้สบายขึ้นเทคโนโลยีมีผลต่อระบบความคิด และการดำเนินชีวิตของมนุษย์มาก และระบบความคิดของสังคมมีผลต่อความเจริญทางเทคโนโลยีด้วยเช่นกันโดยสรุปวัฒนธรรม คือ ผลรวมของระบบความรู้ ความเชื่อ ศิลปะจริยธรรม กฎหมาย ประเพณี ตลอดจน ความสามารถ และอุปนิสัยต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกของสังคม

สุพัตรา สุภาพ (2528, หน้า 25) ได้ให้รายละเอียดไว้สรุปได้ว่า “วัฒนธรรมเป็นส่วนทั้งหมดที่ซับซ้อนอันประกอบ ด้วยความรู้ ศรัทธาความเชื่อ ศิลปะ ศิลธรรม กฎหมาย

ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดถึงความสามารถของมนุษย์ ที่ได้รับมาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม วัฒนธรรมนั้นอาจหมายถึง มรดกทางทางสังคม ที่ประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อทางศาสนา ขนบประเพณี ความเชี่ยวชาญชำนาญการ ที่เราได้รับสืบทอดกันมา หรือเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางสังคมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและผู้ชำนาญการทั้งหลายได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ “วัฒนธรรม มีความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างอันเป็นแบบแผนในความคิด และการกระทำ ที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือสังคมใดสังคมหนึ่ง มนุษย์ได้คิดสร้างระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการปฏิบัติ การจัดระเบียบตลอดจนความเชื่อ ความนิยม ความรู้ และเทคโนโลยีต่างๆ ในการควบคุม และใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ”

Broom and Selznick (1969, p. 27) ได้ให้รายละเอียดสรุปได้ว่า “วัฒนธรรมเป็นมรดกทางสังคมที่ประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และความชำนาญชำนาญการที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม คือ ส่วนทั้งหมดอันซับซ้อน ประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาคิดและทำในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม”

Schiffman and Kanuk (1997, p. 406) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “วัฒนธรรมหมายถึงผลรวมทั้งหมดของความเชื่อเกิดจากการเรียนรู้ ค่านิยมและขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งเป็นสิ่งที่นำมาใช้เพื่อควบคุมกำกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมหนึ่งโดยเฉพาะ”

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่านิยามของวัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งสรุปได้โดยจากการให้คำนิยามของความหมายวัฒนธรรมกล่าวถึงส่วนประกอบดังนี้

(1) องค์ประกอบวัฒนธรรมในองค์กร ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ วิถีชีวิต ทัศนคติ ข้อสมมติพื้นฐาน

(2) วัฒนธรรมในองค์กรที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

(3) วัฒนธรรมในองค์กรมีการถ่ายทอดจากสมาชิกโดยวิธีต่างๆ

จากองค์ประกอบของความหมายข้างต้นผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ค่านิยมความเชื่อความเข้าใจ พฤติกรรมและปทัสถานของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันโดยเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกและถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กรซึ่งแนวทางการปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและมีความถูกต้องเจน

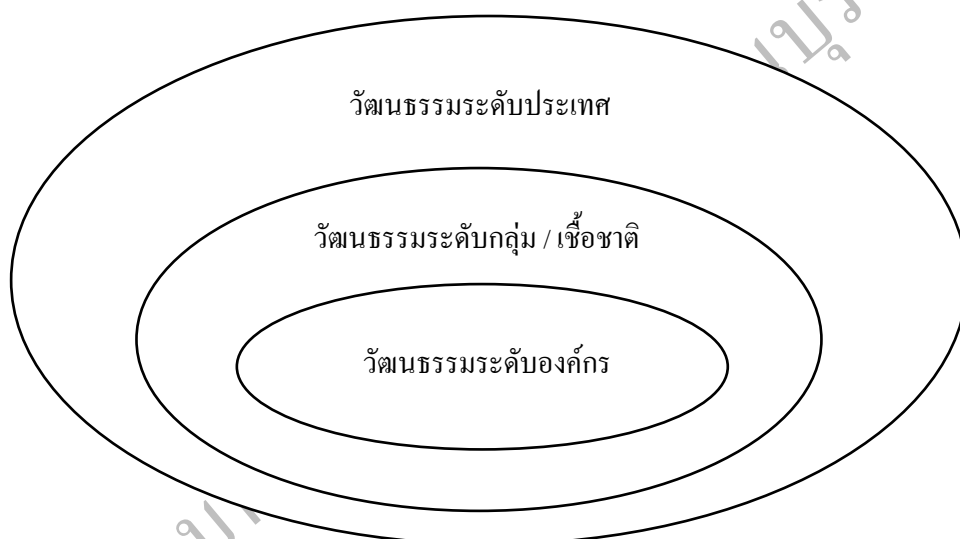
2. ระดับของวัฒนธรรมขององค์กร

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 408) กล่าวว่าวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วย 3 ระดับคือ

(1) วัฒนธรรมของประเทศ (National Culture) เป็นวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ซึ่งจะมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประวัติศาสตร์ความเป็นมาและความยาวนานของประเทศนั้น

(2) วัฒนธรรมระดับเชื้อชาติ (Ethnic Group Culture) เป็นวัฒนธรรมของแต่ละเชื้อชาติที่ต่างกันในแต่ละประเทศนั้นๆ อาจมีคนหลายเชื้อชาติทำให้มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Heterogeneous Cultures)

(3) วัฒนธรรมระดับองค์กร (Organization Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นๆ ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของเชื้อชาติ และวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ระดับของวัฒนธรรมในองค์กร

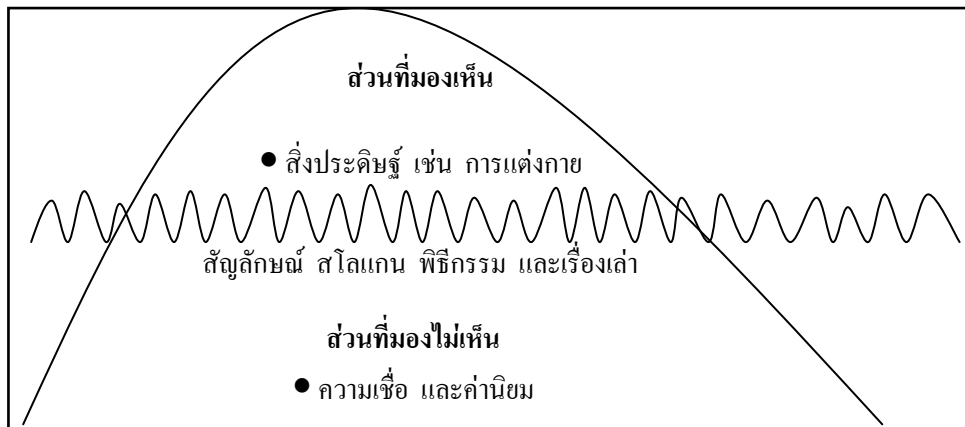
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552, หน้า 40

3. องค์ประกอบของวัฒนธรรมขององค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

3.1 ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรสร้างขึ้นมา หรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) ได้แก่ รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวร วัตถุต่างๆ ได้แก่ โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย

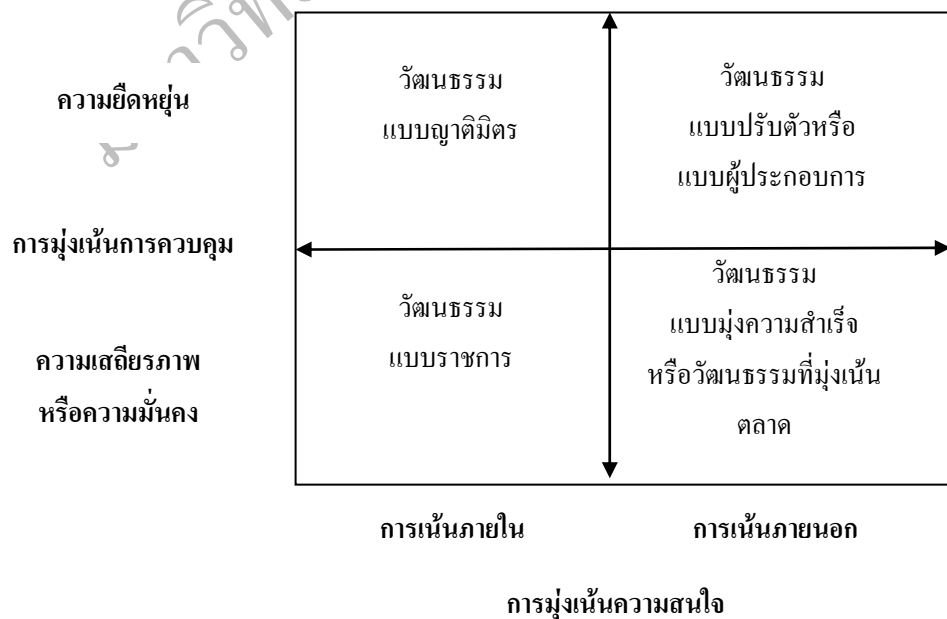
3.2 ส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) จะเป็นส่วนที่อยู่ลึกลงไป แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับและเข้าใจร่วมกัน



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
ที่มา : สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 410

4. ประเภทของวัฒนธรรม

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 412) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้เป็น 4 แบบตามมิติของการเน้นคือ เน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal Focus) กับการมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก (External Focus) และมิติของการยืดหยุ่น (Flexibility) กับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ (Stability) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร
ที่มา : สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 412

วัฒนธรรมขององค์กร แบ่งได้ 4 แบบ ดังนี้

(1) วัฒนธรรมแบบญาติมิตร (Clan Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น แต่มุ่งเน้นภายในองค์กรโดยจะมีค่านิยมสำคัญในเรื่องต่างๆ ได้แก่

(1.1) การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)

(1.2) การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่นๆ

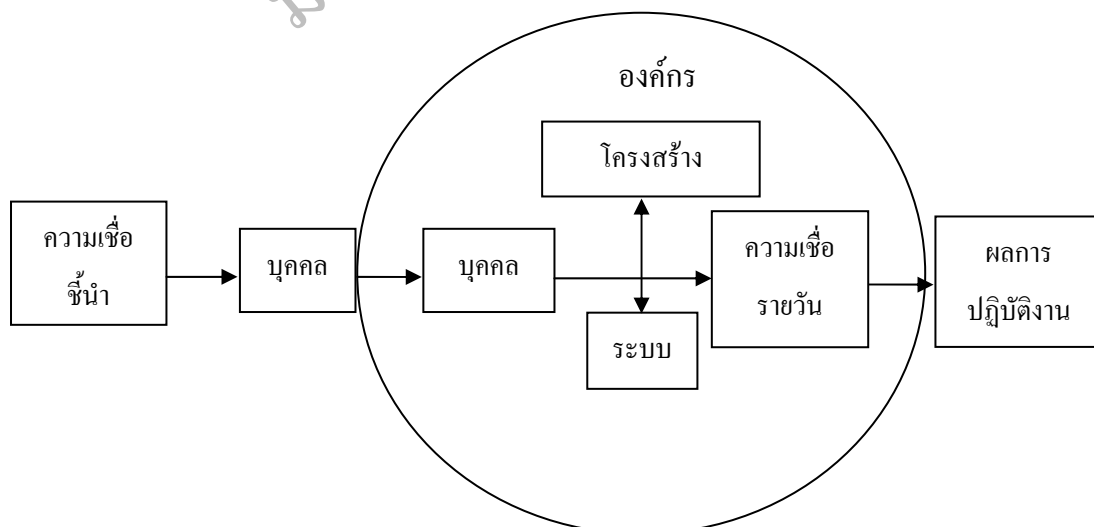
(1.3) การอยู่ร่วมกันเป็นทีมหรือหมู่คณะ

(1.4) การมีส่วนร่วม

(1.5) การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกันเป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

(1.6) การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ทั่วรวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดี ต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้ องค์กรที่บริหารงานแบบ ครอบครัว จะมีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มากขึ้นเป็นความเชื่อหลักที่สำคัญและฝังแน่นอยู่ในองค์กร เป็นเวลานานจึงไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง เดวิส (Davis) เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดความเชื่อ ชี้นำ ส่วนความเชื่อรายวันเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กระทำอยู่เป็นปกติทุกๆ วันและอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พนักงานในระดับปฏิบัติการเป็นผู้กำหนดความเชื่อ รายวัน นอกจากนี้ เดวิส (Davis) ได้กำหนดตัวแบบในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วย ส่วนประกอบหรือตัวแปรต่างๆ คือ ความเชื่อชี้นำ กลยุทธ์ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการจัดการวัฒนธรรมองค์กรของเดวิส

ที่มา : Davis, 1984 อ้างถึงใน มาลินี เกห์พุม, 2547, หน้า 21

จุดเด่นของแนวคิดของเดวิส คือ การมองวัฒนธรรมองค์กรมีทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรในระดับกลยุทธ์ เป็นความเชื่อซึ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนด และส่งผ่านตามสายบังคับบัญชาลงมา ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในระดับปฏิบัติการเป็นความเชื่อรายวันซึ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดตามสภาพแวดล้อมที่ประสบ

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายกับความเป็นหญิงในองค์กร ทำให้องค์กรมีลักษณะต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงาน “อยู่เพื่อทำงาน” มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการ และเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน และในทางกลับกันองค์กรที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมและมีการตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมองการตัดสินใจอย่างรอบคอบและต้องใช้มติมหาชนยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

(2) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยมีค่านิยมสำคัญในเรื่องต่างๆ ได้แก่

- (2.1) การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- (2.2) เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- (2.3) การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
- (2.4) การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ
- (2.5) การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้คือจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

(3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นสูงและมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีค่านิยมสำคัญในเรื่องต่างๆ ได้แก่

- (3.1) ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- (3.2) ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไร ให้ถือเป็นบทเรียน
- (3.3) ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- (3.4) การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว

(3.5) การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆ

จากการศึกษาของจอห์น คอตเตอร์ และเจมส์ เฮสเกตต์ (1992) ได้ทำการสำรวจมิติของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) ด้านการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง 2) ด้านการมีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของธุรกิจหรือกลยุทธ์องค์กร และ 3) ด้านการปรับตัว ซึ่งได้พบว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านการปรับตัว จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการทางการเงินในระยะยาวที่ดีที่สุด

(4) วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นการยอมรับหรือตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Stakeholders) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นความสำเร็จในเรื่อง ยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และอื่นๆ เป็นต้น โดยมีค่านิยมสำคัญในเรื่องต่างๆ ได้แก่

(4.1) การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน

(4.2) การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง

(4.3) การทำอะไรให้สำเร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด

(4.4) การขยันขันแข็งในการทำงาน

(4.5) การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิผลและสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกขององค์กรด้วย

5. ที่มาของวัฒนธรรม

Trice & Beyer (1993, p. 46) กล่าวว่าที่มาของวัฒนธรรมในองค์กรมาจากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มงานในองค์กร ภาวะผู้นำ ลักษณะการบริหารงานในองค์กร สัมพันธภาพของกลุ่ม การวางแผนคุณลักษณะขององค์กร และคุณลักษณะตามสภาพแวดล้อมขององค์กร

Gordon (1990, p. 623) กล่าวว่าที่มาของวัฒนธรรมในองค์กรมาจากความเชื่อของผู้ก่อตั้งพวกเขา แต่วัฒนธรรมจะถูกปรับเปลี่ยนเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างล้าสมัยไปและแม้แต่ไร้ประโยชน์ไปเลย รากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเพิ่มเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไป เพื่อที่จะรักษาความสำเร็จของพวกเขาไว้

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าที่มาของวัฒนธรรมในองค์กรมีปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กรอันประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ลักษณะการบริหารงานในองค์กร สัมพันธภาพของกลุ่ม การวางแผนคุณลักษณะขององค์กร และคุณลักษณะตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมอาจถูกปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมและตามยุคสมัยทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้รวมทั้งเพื่อความอยู่รอดขององค์กรนั่นเอง

6. หน้าที่ของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมมีหน้าที่ หรือประโยชน์ต่อองค์กรในลักษณะต่างๆ ดังนี้

(1) ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง คนในองค์กรก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่น และเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน

(2) ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กร ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่แข็งแกร่ง

(3) เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติ หรือกระทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ อะไรไม่ควรทำที่องค์กรแห่งนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ด้วย

(4) ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

(5) ช่วยองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกล้าเสี่ยง การให้กล้าทดลอง ให้สร้างสรรค์ ให้อิสระ ให้รับผิดชอบ และการเปิดรับข้อมูลและสิ่งใหม่ๆ จากภายนอก เป็นต้น

(6) ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กรและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กรซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนในแต่ละองค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีวัฒนธรรมเป็นแบบไหน

7. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งได้ได้หลายมิติ ดังนี้

มิติแรก อาจแบ่งเป็นวัฒนธรรมเด่นและวัฒนธรรมย่อย

(1) วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) เป็นวัฒนธรรมหลักของคนในองค์กรโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

(2) วัฒนธรรมย่อย (Subculture) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน หรือแผนงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือหลายแผนงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อยๆ หลายแบบได้การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า ถ้าวัฒนธรรมย่อยนั้นๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นข้อสมมุติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อนั้น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 อาจแบ่งเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องการ (Consensus or Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) การผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

(1) วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกัน และยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์กรมาก

Deal and Kennedy (1982) ได้เสนอว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ 1) ค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน 2) มีวีรบุรุษ 3) มีพิธีกรรมและพิธีการ 4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม

(2) วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งจะปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กร หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

Hofstede & et al. (1991 อ้างถึงใน มาลินี เกห์ท่อม, 2552, หน้า 22-23) กล่าวว่า หัวใจหรือแกนสำคัญของวัฒนธรรมคือ ค่านิยม ซึ่งแม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มีเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็เป็นที่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กร และได้แบ่งลักษณะวัฒนธรรมออกเป็น 4 มิติ คือ 1) ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ 2) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน 3) ปัจเจกนิยม ในมิติที่ 3 นี้ จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคม 4) ความเป็นชาย ต่อมา ฮอฟสเตด (Hofstede G.,H. cited in Rugman and Hodgetts, 1995, p. 133 อ้างถึงใน ยิงยศ สุวรรณปิณฑะ, 2551, หน้า 19-22) ได้ทำการเก็บข้อมูลมากกว่า 116,000 ชุด จากประเทศต่างๆ จำนวน 70 ประเทศ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีการทำวิจัยมาก่อน โดย ฮอฟสเตด (Hofstede) ได้แบ่งมิติของวัฒนธรรมออกเป็น 5 มิติ 1) ด้านความ

เหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) 2) ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) 3) ด้านความเป็นเพศชายและเพศหญิง (Masculinity and Femininity) 4) ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) 5) ด้านการมุ่งเน้นระยะยาว (Long – time Orientation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นอัตราของการยอมรับในอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาอันแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องและเจ้านายยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยมีความแตกต่างกันด้านอำนาจ หน้าที่ การตัดสินใจ เงินเดือน และสิทธิพิเศษในองค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด โครงสร้างองค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิใกล้ชิดกันแต่ละคน จะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักจะร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น

(2) ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) เป็นลักษณะของการที่สมาชิกในสังคมให้ความสำคัญกับตนเองและครอบครัวมากกว่าองค์กร โดยมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) คือ สมาชิกในสังคมจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล โดยถือว่าการแลกเปลี่ยนความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน มีการพึ่งพาอาศัยกัน และมีความร่วมมือประสานประโยชน์กัน นั่นคือองค์กรที่มีความเป็นปัจเจกนิยมสูง ก็จะเป็นความเป็นกลุ่มนิยมที่ต่ำ องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ ความสำเร็จ ความมีอิสระ และสถานะทางการเงิน ส่วนบุคคลที่ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม ตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่มไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับการสนใจเป็นพิเศษไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือ ความสำเร็จเป็นของกลุ่มการที่บุคคลใดๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่นๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันในองค์กร

(3) ด้านความเป็นเพศชายและเพศหญิง (Masculinity and Femininity) เป็นค่านิยมของสังคมที่ให้ความสำคัญกับเงินทองและสิ่งของ ในด้านการตัดสินใจจะยึดมั่นในเหตุผล มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน ชอบแข่งขัน และความสำเร็จ โดยลักษณะตรงกันข้ามก็คือ ลักษณะความ

เป็นเพศหญิง (Femininity) เป็นค่านิยมของสังคมซึ่งเน้นการให้ความสนใจกับผู้อื่นและคุณภาพชีวิต และคำว่าลักษณะความเป็นเพศชายและลักษณะความเป็นเพศหญิงเป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้ความหมายตรงตัวเป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมบทบาททางเพศ นั่นคือผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมของความเป็นเพศหญิงได้ และในทำนองเดียวกันผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมของความเป็นเพศชายได้ โดยทุกสังคมจะมีความคาดหวังในการแสดงออกของลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง องค์กรที่มีลักษณะความเป็นชายสูงก็จะเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญของสิ่งที่ได้รับตอบแทน (Earning) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) และความท้าทาย (Challenge) ผู้บริหารจะมีลักษณะที่กล้าตัดสินใจ การทำงานมีรูปแบบที่ก้าวร้าว รวดเร็ว ผู้หญิงมีโอกาสน้อยที่จะได้รับตำแหน่งบริหารระดับสูง ค่านิยมในเรื่องของความสำเร็จ คือ ความมั่งคั่ง (wealth) และการได้รับการยอมรับ (Recognition) ในขณะที่องค์กรที่มีลักษณะความเป็นเพศหญิงสูงจะมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ค่อนข้างเป็นมิตร มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีการแสดงออกในลักษณะเห็นอกเห็นใจ ประนีประนอม และมีความมั่นคงในการทำงานสูง ค่านิยมในเรื่องความสำเร็จ คือ คุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ดังนั้น องค์กรที่มีลักษณะความเป็นหญิงสูงจึงมีความเครียดในการทำงานต่ำและให้เสรีภาพแก่พนักงานสูง

(4) ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อสถานการณ์ไม่แน่นอน หรือคลุมเครือซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบของการตัดสินใจ องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม ทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูงและการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลัก องค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อนมีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างและมีความคิดสร้างสรรค์สูง

(5) ด้านการมุ่งเน้นระยะยาว (Long – term Orientation) เป็นลักษณะที่มีแนวคิดของขงจื้อ (Confucian Dynamism) หรือในทางปฏิบัติอาจเรียกว่าการมุ่งเน้นระยะยาว คำสอนของขงจื้อเป็นจริยธรรมไม่เกี่ยวกับศาสนา แต่เป็นหลักยึดปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยมีหลักสำคัญดังนี้

(5.1) มีความมั่นคงทางสังคม โดยยึดหลักความสัมพันธ์อันไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคล เช่น ผู้สร้างกฎกับผู้ปฏิบัติ พ่อกับลูก พี่กับน้อง สามีกับภรรยา เพื่อนรุ่นพี่กับเพื่อนรุ่นน้อง ซึ่งผู้อาวุโสกว่าต้องให้การปกป้องดูแลและอ่อนอาวุโสต้องให้ความเคารพเชื่อฟัง

(5.2) ครอบครัวเป็นพื้นฐานของสังคมแต่ละบุคคลไม่ได้มีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคลเพียงอย่างเดียวแต่ยังเป็นสมาชิกของครอบครัวด้วย ซึ่งไม่ว่าเด็กหรือผู้ใหญ่ต้องรู้จักยับยั้งชั่งใจตนเองเพื่อรักษาความสอดคล้องภายในครอบครัวไว้ โดยความสอดคล้องที่เกิดขึ้นนี้นับเป็นการรักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง และความนับถือในตนเองของบุคคล ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในวัฒนธรรมจีน

(5.3) พฤติกรรมที่มีคุณธรรมต่อผู้อื่น โดยการไม่แสดงพฤติกรรมที่เราไม่ต้องการต่อผู้อื่น

(5.4) ให้ความสนใจในภารกิจแห่งชีวิตโดยหมั่นศึกษาหาความรู้ ทำงานหนักไม่ใช้จำเริญความจำเป็น มีความอดทน และอดสาเห การมุ่งมั่นระยะยาวจะมุ่งอนาคตและมีการเคลื่อนไหว โดยจะมีลักษณะของการมีความพยายาม ยึดเป้าหมาย ลำดับความสัมพันธตามสถานภาพและการสังเกตความสัมพันธในแต่ละระดับ เข้าใจลำดับขั้นต่างๆ และแสดงตามบทบาท มีความมัธยัสถ์ และมีความรู้สึกละอายเมื่อได้กระทำในสิ่งที่กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

8. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาวรรณกรรมองค์กรดังนี้

Sathe (1985, p.25) ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กรข้างต้นพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างมากในองค์กรไม่ว่าเป็นการร่วมมือกัน ความผูกพันกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ข้อเท็จจริงใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (justification of behavior) วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้อ้างอิงเหตุผลเป็นผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ในทางตรงกันข้ามองค์กรก็อาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เช่นกัน

การศึกษาวรรณกรรมองค์กรตามแนวคิดโรบบิน (Robbins)

Robbins (1994 อ้างถึงใน วรวรรณ ชื่นพิณิจสกุล, 2555, หน้า 14-15) การประเมินคุณลักษณะ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิศรภาพทางความคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี

(2) ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance) คือ ระดับที่พนักงานอดทนต่อความไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และกล้ายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึงมีการแสวงหาโอกาสและกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ โดยพนักงานรู้สึกว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ทำทายเป็นเหมาะสม

(3) การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

(4) การประสานและการร่วมกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสาน และร่วมมือกัน

(5) การสนับสนุนทางการจัดการ (Management support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้เตรียม หรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

(6) การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

(7) เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์กร ในฐานะส่วนรวมมากกว่ากลุ่มการทำงาน โดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

(8) ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ ระดับของการกำหนดทิศทาง การให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

(9) ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะ ที่ปรากฏของความขัดแย้งหรือความแตกต่างในแง่ความคิดเห็น

(10) แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัด โดยระดับของคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา และสายงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงประเภทระบบการติดต่อสื่อสาร

9. คุณลักษณะผู้นำด้านวัฒนธรรมในองค์กร

ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จจำเป็นต้องเรียนรู้ให้ มุมมองที่กว้างไกลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้นำระดับอื่นๆ ให้มีกรอบความคิดที่กว้างขึ้นต่อการเข้าใจถึงปัญหาที่ยุ่ยก ซับซ้อนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ความเข้าใจลึกซึ้งถึงวัฒนธรรมของโรงเรียน สามารถหล่อหลอม ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนเจตคติที่จำเป็นในการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach)

กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำให้ความสนใจเน้นที่ลักษณะผู้นำ เป็นความ พยายามที่จะศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างลักษณะของผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำและศึกษา เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าคนบางคนมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ และคุณลักษณะผู้นำที่มี

ประสิทธิผลตามแนวคิดนี้มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ ทั้งนี้ นักวิชาการหลาย ได้มีผู้ศึกษาวิจัยและสรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

Keith Davis (1967 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมานะ, 2545, หน้า 257) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด การบรรลุภาวะทางสังคม การมีแรงจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ และมีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์

Dubrin (1998 อ้างถึงใน ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 14) สรุปคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและมีความเห็นใจผู้อื่น การมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว การมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง และการมีความกล้าหาญ

Kanungo and Mendonca (1996 อ้างถึงใน Hartog and Koopman, 2001, p. 178) ได้ให้ความหมายและสรุปถึงคุณลักษณะผู้นำวัฒนธรรมในองค์กรว่า ผู้นำที่มีแบบแผนมีรูปแบบปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลในองค์กร และสามารถสร้างอิทธิพลทางวัฒนธรรม โดยการมีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงรูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่สอดคล้องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กรทั้งนี้ผู้นำต้องมีคุณลักษณะมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งการทำงานเป็นทีม มุ่งความเป็นเลิศมีความเด็ดขาด เฉลียวฉลาด และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win

ผู้วิจัยได้สรุป คุณลักษณะของผู้นำ ต้องเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะดังนี้ การมีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สามารถคิดริเริ่มในสิ่งใหม่มีไหวพริบดี มีพลังด้านจิตใจ มีอำนาจแรงจูงใจ มีความมั่นคงทางอารมณ์ และมีความยืดหยุ่นในการเป็นผู้นำในการบริหารพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยพอกกล่าวสรุปได้ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะวัฒนธรรมภายในขององค์กรว่ามีค่านิยมแบบใด ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญและตระหนักในด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะในความเป็นผู้นำทางด้านวัฒนธรรม องค์กรว่า ผู้นำที่มีแบบแผนมีรูปแบบปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลในองค์กร และสามารถสร้างอิทธิพลทางวัฒนธรรม โดยการมีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงรูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่สอดคล้องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กรทั้งนี้ผู้นำต้องมีคุณลักษณะมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งการทำงานเป็นทีม มุ่งความเป็นเลิศมีความเด็ดขาด เฉลียวฉลาด และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win โดยการการสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ มีกฎระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติที่แน่นอนให้ความสำคัญที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ซึ่ง

สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงลักษณะของความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน องค์กรจึงจะมีความสำเร็จตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้รวมถึงมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างแน่นอนจากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กรตามแนวคิดของโรบบิน (Robbins, 1994) เนื่องจากเป็นการประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม และครอบคลุมไม่ซับซ้อนเกินไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิด Kanungo and Mendonca (1996) คีท เดวิส (Keith Davis, 1967 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีพิมพ์ใน) อรรถมานะ, 2545, หน้า 257) และ ดูบริน (Dubrin, 1998 อ้างถึงใน ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 14) คุณลักษณะผู้นำวัฒนธรรมในองค์กรมาใช้ในงานวิจัย ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำมาเป็นส่วนหนึ่งในแบบสอบถาม ในการทำการวิจัย “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยด้านการบริหาร โรงเรียนเอกชนในเครือศาสนาในเขตการศึกษาที่ 5 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืนสืบไป

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายและแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ (Leader)

นักวิชาการหลายท่านได้สรุปขอบข่ายของ การเป็นผู้นำในลักษณะต่างๆ กัน ดังนี้ Yukl (1989, p. 3) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม

Nahavandi and Malekzadeh (1999, p. 300) ให้ความหมายว่า ผู้นำ เป็นผู้แนะนำ กำกับ และช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีอำนาจสั่งการ หรือมีอิทธิพล

ธรร สุนทรายุทธ (2536, หน้า 97) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากศรัทธา เลื่อมใส มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) ให้ความหมายของ ผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วรภัทร์ ภูเจริญ และอัศวิน จักขุสุวรรณ (2547, หน้า 15) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการตัดสินใจกับสถานการณ์ ลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

บุญทัน ดอกไธสง (อ้างถึงใน พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553, หน้า 38) กล่าวว่า ผู้นำเป็นนักคิดสร้างชีวิตประชาชนให้มีความสุขโดยการพัฒนาตนเองให้มีวิชาจรณะสัมปันโน ถึงพร้อมด้วยความรู้และการปฏิบัติที่มีผลงานอันเกิดจากสัมมาอาชีพ เป็นบุคคลที่เรียนรู้สภาพจิตตนเองรู้จักศักยภาพของตนเอง และผู้คนในจักรวาล เข้าใจธรรมชาติของสากลโลกสามารถปรับตัวได้สำเร็จ มีความคิดนวัตกรรม ทำงานด้วยจิตมุ่งมั่น ตระหนักในภาระหน้าที่รู้จักแบ่งปันเวลาให้ถูกต้อง เรียนรู้สู่โลกทั้งการต้องการภายในและความต้องการภายนอกอย่างไม่หยุดยั้ง ฟังความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความเด็ดขาดแต่มีเมตตาธรรมประจําใจ และได้กล่าวถึง ผู้นำที่ดีว่า เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ใหม่ มีคุณค่าใหม่ ไม่ติดกับความคิดเก่าๆ ซึ่งต้องเป็นนักปฏิบัติธรรมและมีพลังสมองพิเศษ ต้องกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อประชาชนทั้งประเทศด้วยสมองอัจฉริยะที่สามารถบันดาลความสำเร็จที่ผู้นำโลกพึงมี

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างถึงใน พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553, หน้า 39) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า “ผู้นำคือ คนที่คิด คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถือ อยากทำตาม อยากช่วยเหลือ อยากสนับสนุน”

ขงยูทท เกษสาคร (2551, หน้า 40) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลผู้ที่มีความสามารถบริหารและแนะนำ กำกับ กล่าวตัดสินใจในสถานการณ์ โดยมีอิทธิพลที่สามารถทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ ส่งเสริม และสนับสนุนได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณลักษณะของผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำโดยที่ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงข้อคิดเห็นไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 101) กล่าวว่า คุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำโดยทั่วไปเป็นลักษณะปรุ้งแต่งต่างๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motives) และค่านิยม (Values)

โดยลักษณะด้านบุคลิกภาพค่อนข้างถาวร ซึ่งบุคคลแสดงออกในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ เช่น ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ (Emotional Stability) ระดับความมีพลัง (Energy Level) และความสามารถอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)

Reddin (1970, p. 204) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเป็น ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ อายุลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก 2) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม การเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคมให้สูงขึ้น 3) สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ 4) บุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ มีความต้องการประสบความสำเร็จ และรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 6) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้นชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ได้ดี

Hersey and Blanchard (1993, pp.374-375) กล่าวว่าลักษณะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน เน้นการออกคำสั่ง การบอกให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะเน้นทั้งงานและคนสูงเท่าๆ กัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น แนวคิดต่างๆ 3) ผู้นำแบบกระตุ้นให้อยู่ร่วมกันในสังคม หรือผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำประเภทนี้จะเน้นคนมากกว่างาน โดยสนับสนุนให้สมาชิกช่วยเหลือกันในการพัฒนาองค์กรโดยผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นและให้ภาพสะท้อนของการบริหารจัดการ และ 4) ผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำประเภทนี้จะไม่เน้นทั้งงานและคน อาจจัดการบริหารด้วยการตั้งตัวแทนขึ้นมา

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้นำจะต้องสามารถแสดงลักษณะความเป็นผู้นำทั้งทางด้านบุคลิกภาพภายนอกและบุคลิกภาพภายใน มีทักษะ ไหวพริบเจตคติ ความคิด และมีความมั่นคงทางด้านอารมณ์ สามารถบริหารปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามลักษณะงาน โดยได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามความประสานร่วมมือและสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

บทบาทของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทหลายอย่างในการวางแผนการบริหาร เป็นผู้วางนโยบายต่างๆ ในองค์กร เป็นผู้เชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน เป็นผู้ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ เป็นผู้รับผิดชอบองค์กร เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 20-21) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารจะแยกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและฐานะทางผู้บังคับบัญชาผู้บริหารจะต้องเกี่ยวพันอย่างมากกับการติดต่อระหว่างบุคคล 2) บทบาททางข้อมูล ผู้บริหารจะเป็นศูนย์กลางของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน บทบาททางข้อมูลจะมีความสำคัญเนื่องจากข้อมูลคือ เส้นเลือดขององค์กร และ 3) บทบาททางการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจและดำเนินการตัดสินใจที่รัดกุม

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

การที่องค์กรจะถูกขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จและงดงามได้นั้น ผู้นำเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งในการนำพาองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น โดยที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้สรุปความหมายของ คำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Daft (1992, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Yukl (1994, p. 5 อ้างถึงใน ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 12) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เช่น มีผลต่อการเลือกทางออกสำหรับกลุ่มหรือองค์กร มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีผลต่อแรงจูงใจของผู้ตามที่จะไปสู่เป้าหมาย และมีบทบาทต่อการรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นต้น

Bateman and Snell (1999, p. 425) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ 1) ความเป็นวิบุรุษผู้มาแก้ไขวิกฤตการณ์ 2) การเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างองค์กร และช่วยพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง และ 3) การเป็นผู้วางแผน ผู้จัดการ และผู้ให้ความรู้

Robbins (2001, p. 314) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งการบรรลุเป้าหมาย

เสาวนิตย์ เสาธานนท์ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 254) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กร สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นภาวะการเป็นผู้นำจะแสดงให้เห็นก็ต่อเมื่อบุคคลนั้น ได้แสดงออกซึ่ง ภาวะการเป็นผู้นำหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องการมุ่งสู่การกระทำ (Action Oriented)

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31 อ้างถึงใน ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและ ระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

ศรียา เอียดเสน (2550, หน้า 14) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลในการมี อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการ ปฏิบัติตามและให้ ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 40) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญ ยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหาวางแผนและ รับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กรเป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธานับถือ และด้วยความเต็มใจอย่าง ประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ สามารถสร้างความศรัทธาโดยการสามารถโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจให้บุคคลอื่นให้ความร่วมมือใน การขับเคลื่อนพัฒนาให้องค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หรือบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการจำแนกกลุ่มแนวคิดทฤษฎีเป็นแนวทางต่างๆ สามารถจำแนกแนวทางการศึกษาโดยสรุปได้ 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้นำ (Traits Approach) 2) กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavioral Approach) และ 3) กลุ่มแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) (ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 14) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavioral Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พัฒนามาจากแนวคิดด้าน คุณลักษณะที่มีจุดอ่อนที่ว่า คุณลักษณะไม่สามารถตอบสนองสลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำได้

อย่างครบถ้วน แนวคิดนี้จึงได้รับการพัฒนาขึ้น โดยมุ่งการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นระหว่างตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิด ได้แก่

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การศึกษานี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ

(1) ผู้นำประเภทมุ่งงาน (Job-Centered Supervisor) คือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน มีการควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิดและเคร่งครัด

(2) ผู้นำแบบมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Supervisor) คือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งแสดงต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความไว้วางใจ และเคารพนับถือผู้ตามเป็นต้น

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ นำเสนอมิติของภาวะผู้นำสองมิติ ดังนี้

(1) มิตินึกคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) หรือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งการพิจารณา เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ให้ความสัมพันธ์ ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เน้นความอบอุ่นและสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีมงาน

(2) มิติการริเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating Structure) หรือพฤติกรรมที่มุ่งงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการจัดการองค์การ การมอบหมาย การควบคุมการทำงาน ตลอดจนการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมการกระทำของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยที่ผู้นำต้องมุ่งให้การสนับสนุน ให้ความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เน้นความอบอุ่นและสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีมงานมีการควบคุมดูแลทั้ง คน และงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพไปพร้อมกันจึงจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ

กลุ่มแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ได้พัฒนามาจากแนวคิดด้านคุณลักษณะและแนวคิดด้านพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดนี้พบว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่จะส่งผลต่อแบบของผู้นำทั้งด้านบทบาท ภารกิจ ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน และ

ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำตามสถานการณ์นั้นๆ กับสภาพของผู้ตาม และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 17) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีกรอบแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) การศึกษานี้มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับการสร้างควมสอดคล้องเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน ซึ่งมีคล้ายคลึงกับแนวคิดของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน รวมทั้งได้นำเสนอสถานการณ์ที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำในรูปของปัจจัย 3 ประการ คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

จากผลการวิจัยของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) พบว่า ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงานและในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 17) สรุปได้ว่าผู้นำตามสถานการณ์นั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สามารถมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และหน้าที่ของผู้นำ เพื่อผลักดันให้งานบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คุณสมบัติดังกล่าวจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการ ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่สุดขององค์กรจะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ดีส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา ด้วยเหตุดังกล่าวภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงเป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งวัฒนธรรม อีกประการหนึ่งถึงแม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะเป็นภาวะผู้นำที่แยกจากกัน แต่ในความเป็นมาและพัฒนาการของ

แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำทั้งสองนั้นเกี่ยวข้องและผูกโยงกันอย่างใกล้ชิด (สยมพร ทองเนื้อดี 2552, หน้า 22-24)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

Burns (1978 อ้างถึงใน สยมพร ทองเนื้อดี, 2552, หน้า 22-24) ได้ศึกษาผู้นำทางการเมืองหลายคน แล้วได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจเดิม โดยผู้นำจะพยายามกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับตนเองให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการแลกเปลี่ยน ซึ่งอาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือทางจิตวิทยาก็ได้ ในทัศนะของเบอร์น ผู้นำจึงเป็นผู้นำได้เพียงรูปแบบเดียวเท่านั้น ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน จะเป็นทั้งสองรูปแบบในเวลาเดียวกันไม่ได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ของแบส (Bass)

Bass (1985, pp.19-31) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นจากแนวคิดเดิมของ เบอร์น แต่ทฤษฎีของแบสแตกต่างจากของเบอร์นตรงที่ผู้นำสามารถมีภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบพร้อมๆ กันได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ในเวลานั้นๆ แบสได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจนกลายเป็นโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of Full Range Leadership) ซึ่งเป็น โมเดลที่อธิบายถึงภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) รายละเอียดของภาวะผู้นำแต่ละแบบ มีดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามตระหนักถึงวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้นำกระทำตัวเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทำให้กับผู้ตามเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ มีความมั่นคงทางอารมณ์ควบคุมสติและอารมณ์ได้ในยามคับขัน มีจริยธรรม ไม่ใช่อำนาจแสวงหาประโยชน์ส่วนตน และผู้ตามจะพยายามประพฤติเลียนแบบผู้นำ ทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ปฏิบัติ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่
จูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก การให้ความสำคัญและความทำ
ทนายในงานที่ผู้ตามทำ ผู้นำจะสร้างความกระตือรือร้นและเจตคติในทางบวก ทำให้ผู้ตามรับรู้ภาพ
วิสัยทัศน์ในอนาคตที่สวยงาม และแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบรรลุ
เป้าหมายที่ตั้งไว้

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้น
ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกระตุ้นให้ผู้ตามมองปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ มีความคิด
สร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการมองปัญหา จูงใจผู้ตามและ
สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลได้
อย่างเต็มที่และอิสระ ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของ
ผู้นำก็ตาม

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง
การที่ผู้นำให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและ
มีความสำคัญผู้นำจะเป็นเหมือนกับโค้ช (Coach) หรือที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำดูแลผู้ตามแต่ละ
คน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

ปรัชญา ดันสกูล (2550, หน้า 145-147) กล่าวว่า หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิด
หนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใดๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตาม
ต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกก่อให้เกิด แรงจูงใจ ขึ้นภายในจิตใจเสียก่อน เพื่อที่จะ
กระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ ส่วนด้านของแรงบันดาลใจ จากจิต
วิญญาณซึ่งเป็นแก่นแท้ของตนเอง โดยใช้เงื่อนไขภายในจิตใจของตนด้วยตัวเอง การสร้างแรง
บันดาลใจ ของผู้นำมีดังนี้

รับฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (Appeal to the person's ideals and values)
คนส่วนมากต้องการเป็นคน สำคัญอยากมีคุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมใน
ความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดี

**เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the request to the person's
self-image)** วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไป

**เชื่อมโยงคำร้องขอให้เข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the request to the clear and
appealing vision)** พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อ
วิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญ กว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตาม ไม่
จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย

ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์ ความรู้สึกอัศจรรย์และเก็บกดมักแสดงทางน้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียง สูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกสนใจ

ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (Use positive, optimistic language) ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ทำยาก และถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวกสร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งความสำเร็จบันได 3 ขั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ บันได 3 ขั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ มีดังต่อไปนี้

มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงพอ ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองว่าผลสำเร็จที่ต้องการจะได้รับจากการคิดหรือจากการกระทำนั้น โดยต้องไม่มีความวิตกกังวล ไม่ลังเลใจ ไม่สับสนสงสัย เข้ามาสอดคล้องในขณะที่กำลังลงมือกระทำสิ่งนั้นอยู่โดยเด็ดขาด เพราะมันจะเป็นตัว การลดทอนหรือบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในตนเองจนหมดสิ้น เมื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นสูญเสียพลังความคิด พลังจิต และพลังกายก็จะพลอยถดถอยตามไปด้วย ผู้นำที่มีพลังอำนาจในการกระทำสิ่งใดๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นสิ่งที่ยากก็เหมือนง่าย ล้วนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วยกันทั้งสิ้น

ความมุ่งมั่นในการลงมือทำ เมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว ก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นที่สอง บันไดขั้นที่สอง คือ “ความมุ่งมั่น” ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจมั่นเปี่ยม ในอันที่จะทำสิ่งใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จให้จงได้

ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง หมายถึง การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึก ว่า ถ้าเข้าถึงมันได้จะเป็นสิ่งที่น่าท้าทายที่สุดในชีวิต

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามของผู้นำ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนและเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ โดยการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามรู้ว่าผู้นำคาดหวังให้ผู้ตามทำอะไร จากนั้นจะจัดระบบการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบต่างๆ เช่น การจ่ายโบนัส การชมเชย เมื่อผู้ตามสามารถกระทำตามที่ผู้นำคาดหวังได้ ก็จะได้รับรางวัลเหล่านี้ตอบแทน การจูงใจจึงเป็นไปในลักษณะกระตุ้นแรงจูงใจภายนอกมากกว่า

(2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ผู้นำจะวางเฉยปล่อยให้สิ่งต่างๆ ดำรงไปตามสภาพเดิม ผู้นำจะพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของผู้ตาม ยกเว้นแต่ถ้าการทำงานของผู้ตามนั้นเกิดความผิดพลาดขึ้น หรือคุณภาพลดต่ำลงจึงจะเข้าไปแทรกแซง

(3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่แย่ที่สุด เนื่องจากผู้นำแทบจะไม่ได้ทำบทบาทในฐานะผู้นำเลย ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มีวิสัยทัศน์ และผู้นำจะไม่อยู่ในยามที่ผู้ตามต้องการ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เบิร์นและเบส (Burns & Bass, 1985) สรุปได้คือ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งเบส (Bass) วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพชั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในชั้นที่สูงกว่า ซึ่งสรุปเป็นตารางที่ 2.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive) 	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิงเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> รางวัล (ภายนอก) 	<ul style="list-style-type: none"> การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> ประเพณีปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	<ul style="list-style-type: none"> ผลที่ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> วิสัยทัศน์
ผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครูมีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจเป็นผู้นำที่ดีไม่เป็นการเข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเพื่อ
การเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้ได้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้ รับ การตอบสนอง แยกองค์กรจากปัจเจกบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อองค์กร ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	<ul style="list-style-type: none"> การทำงานตามที่คาดหวัง 	<ul style="list-style-type: none"> ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Mosley, Pietri and Megginson, 1996 อ้างถึงใน นิธิดา บุรณจันทร์, 2550, หน้า 23-24.

สำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เท่านั้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำหรือผู้บริหารต้องตระหนักถึงความต้องการแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสำนึกของความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยจะเน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและส่งผลให้เกิดคุณภาพจากการมีส่วนร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม

ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยม เชิงจริยธรรมเช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน จะส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งความมีคุณภาพและเป็นเลิศได้

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

สังคมโลกปัจจุบันเป็นสังคมที่อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง วิวัฒนาการ ของการเปลี่ยนแปลงนับตั้งแต่อดีตมานั้นสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ได้ตลอดเวลา โดยสามารถแบ่งยุคของการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 3 ยุค คือ 1) ยุคการเปลี่ยนแปลงแบบเดิม ซึ่งใช้หลักการบริหารแบบเดิมเป็นแนวทางในการรองรับกับการเปลี่ยนแปลง 2) ยุคการเปลี่ยนแปลงของ เลวิน (Lewin) ซึ่งจะแบ่งขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นละลายพฤติกรรม ขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และขั้นคงพฤติกรรม 3) ยุคการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน หรือยุคการเปลี่ยนแปลงของ คอทเตอร์ (Kotter) โดยกล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้สึกร่วมกัน 2) การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาความเปลี่ยนแปลงให้คงที่ และ 8) การรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น เพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับมือ ให้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรราบรื่น

ประสบผลสำเร็จ ลดผลกระทบความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ถ้าองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงได้ จึงจะนำไปสู่การคิดค้นแนวคิด เทคนิควิธีต่างๆ เพื่อกระตุ้นการบริหารให้เกิดการปรับตัว เปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ และพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ และหากองค์กรใดหยุดนิ่ง ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้ห้ององค์กรนั้นล้าสมัย และประสบกับภาวะถดถอย ที่เรียกว่า Decline ในที่สุด หรือเรียกว่า The Death Of Organization (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2543, หน้า 78) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกองค์กร และเป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ องค์กรจึงต้องหาวิธีการที่จะปรับตัวและพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ทุกเมื่อ เพื่อดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป (สยามพร ทองเนื้อดี, 2552, หน้า 9-10)

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Hodge, Anthony & Gales (1996, p. 358) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นความจริงใจ และแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรในองค์กรจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงไป

Cherto (1997, p. 298) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยยังเน้นย้ำแนวคิดดังกล่าวว่า เป็นกระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ยุดา รักไทย (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจะไม่มีทางเลือก แต่จะเป็นทางที่เราต้องเลือกของคนในสังคมทั่วไปที่ต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง “เพื่อความอยู่รอด” ทั้งของตนเองและองค์กร และความอยู่รอดนี้เอง คือ เหตุผลสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภายใน

สุเทพ ชาวลิด (2548, หน้า 8) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการเอาชนะการเปลี่ยนแปลงและมองปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้เป็นโอกาส องค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นพื้นฐานความคิดสำคัญตั้งแต่การเตรียมการวางแผนขององค์กรเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลง การดำเนินการปรับตัวด้านแนวความคิดกลยุทธ์ โครงสร้าง บุคลากร ภารกิจให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

นิธินาด สินธุเดชะ (2549, หน้า 6) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการวางแผนการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และการเปลี่ยนแปลงยังเปรียบเสมือน “การเดินทาง” ที่มีจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

สยมพร ทองเนื้อดี (2552, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็น การจัดการเกี่ยวกับองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงสภาพปัจจุบันให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่ เป็นอยู่ ด้วยการวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างมีทิศทาง เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะที่องค์กร ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงอยู่ด้วยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนเพื่อให้องค์กรมีการขับเคลื่อน อย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการในการจัดการ การวางแผนงาน และการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อเกิดการ พัฒนาปรับปรุงสภาพปัจจุบันให้ดีกว่าเดิมอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน องค์กร ที่ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มใจสามารถปรับเปลี่ยนไปทางที่ดีเสมอ

หลักการพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ยูดา รักไทย (2546, หน้า 25) กล่าวว่าบุคคลมีลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถสร้าง ความสัมพันธ์ในองค์กรได้ มีรายละเอียดของทฤษฎีโดยสรุปได้ว่า 1) เราเปลี่ยนไปโดยไม่ เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ เกิดขึ้นโดยเราไม่รู้สึกรู้สิดแต่เกิดจากการเรียนรู้ สภาพแวดล้อม 2) ยิ่งช้า ยิ่งเร็ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้เวลาแต่ละขั้นตอนอย่างมี เหตุผลและ 3) ยิ่งซับซ้อน ยิ่งง่าย หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการแยกส่วนประกอบ ต่างๆ ทีละขั้นตอนเพื่อการควบคุมและประเมินผลอย่างชัดเจน

สุเทพ เชาวลิต (2548, หน้า 12) กล่าวว่าองค์กรแต่ละแห่งต้องมีการวิเคราะห์แนว ทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับประเภทของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การ เปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง 2) การเปลี่ยนแปลงด้านการลดต้นทุน 3) การเปลี่ยนแปลงด้าน กระบวนการ และ 4) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 91) กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เกิดจากสาเหตุสำคัญหลายประการทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วทุกคน ต้องมีทัศนคติหรือความรู้สึกขัดแย้งในใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่อยากจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใน องค์กร ซึ่งเป็นที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ หมายถึง การแสดงทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ ไม่ให้การสนับสนุนองค์กร อาจมีสาเหตุมาจาก 1) กลัวในสิ่งที่ตนไม่รู้มาก่อน 2) ขาดข้อมูลในการ ตัดสินใจ 3) กลัวสูญเสียความมั่นคงในชีวิต 4) ไม่มีเหตุผลที่จะต้องเปลี่ยน 5) กลัวที่จะสูญเสีย อำนาจ 6) ขาดทรัพยากรที่ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง 7) จังหวะเวลาไม่เหมาะสม

ชิตชนก ศุภวโรดม (2550, หน้า 88) กล่าวสรุปจาก เลวิน (Lewin, 1951) ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามเพิ่มแรงเสริมและลดแรงต้านทาน ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรง ต้านทาน ได้แก่ 1) ความกลัวที่ต้องสูญเสียประโยชน์ 2) ความรู้สึกหวั่นไหวต่อความไม่แน่นอน 3)

การขาดความไว้วางใจและ 4) ข้อจำกัดต่างๆ เช่น ทรัพยากร และ ระเบียบต่างๆ เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงเสริม ได้แก่ 1) ความไม่พอใจในสภาพปัจจุบัน 2) ภาพลักษณ์และการปฏิบัติตนของผู้นำที่แสดงความมุ่งมั่น 3) ความจำเป็นขององค์กรที่ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน 4) กลไกการประเมินองค์กร และ 5) การได้ติดต่อสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร

ดังนั้นหลักการพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยธรรมชาติของสมาชิกในองค์กรกลัวการเปลี่ยนแปลง และไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง แต่องค์กรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องธรรมชาติเกิดขึ้น โดยไม่รู้สึกรู้สียงและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยพยายามเพิ่มแรงเสริมและลดแรงต้านทานตามสาเหตุและสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้

แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดที่สำคัญได้เกิดขึ้นมากมายเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้หลายลักษณะ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

สมบูรณ นนทสกุล (2548, หน้า 26-28) กล่าวสรุปตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1964, p. 371) ว่าได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วได้สรุปเป็นกฎต่างๆ ไว้ 8 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กรมาจากภายนอก 2) ระดับและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วนโดยตรงต่อความเข้มของเครื่องจูงใจจากระบบใหม่ 3) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายนอกองค์กร 4) ระบบของชีวิตตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของแรงกดดันในครั้งแรก 5) จำนวนของวิธีการใหม่ๆ จะเป็นอัตราส่วนผกผันต่อระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร 6) องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย 7) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง และ 8) ถ้าระบบย่อยดำเนินงานได้ผลดี การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีน้อยลง

ชิดชนก สุภวโรดม (2550, หน้า 52) กล่าวสรุปตามแนวคิดของ เลวิน (Lewin, 1951) ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากขั้นตอนที่แตกต่างกัน 3 ขั้นตอน ได้แก่

(1) ขั้นตอนละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงมีการดำเนินงานเพื่อเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ สิ่งที่ต้องกระทำคือ สื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่นและให้เห็นถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และสร้างการรับรู้ร่วมกัน ยอมรับปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

(2) **ขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing)** เป็นการเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้กิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการ บุคลากรทุกฝ่ายต้องช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ จูงใจให้บุคลากรรับรู้ถึงสถานะภาพใหม่หรือเป้าหมายใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายใหม่ สื่อสารในทิศทางเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มงาน มีการเคารพกันและรับผิชอบที่ดีต่อหน้าที่ และให้อำนาจกับผู้ที่รับผิชอบเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจจะดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตามลำดับก่อนหลัง ตลอดจนต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน เป็นขั้นการนำแผนลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจถึงการปรับขั้นตอนการทำงาน

(3) **ขั้นคงพฤติกรรม (Refreezing)** ปกติทั้งบุคคลและองค์กรต่างมีแนวโน้มจะกลับไปสู่พฤติกรรม หรือรูปแบบของพฤติกรรมเดิมได้อีก เนื่องจากความเคยชินหรือความเฉื่อยของระบบ ซึ่งในขั้นนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องปรับเปลี่ยนคุณค่าใหม่และวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้อยู่กับองค์กรต่อไป โดยการเสริมแรง (Reinforcement) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอยู่อย่างต่อเนื่อง มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไข และเปลี่ยนแปลงให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนด รวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจ

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า แนวคิดมีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นการปรับกลยุทธ์ ทักษะกระบวนการบริหารซึ่งมีกระบวนการที่สำคัญขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจด้วยการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นตัวแปรที่ช่วยจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลถึงอนาคตอย่างยั่งยืน

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2546 อ้างถึงใน วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล, 2555, หน้า 27) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการทั้งภายในและปัจจัยภายนอก เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ในสังคมที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะทั้งองค์กรและสมาชิกขององค์กรต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมทางสังคมไปด้วย ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ลักษณะธุรกิจ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ก่อตั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็มีส่วนในการกำหนดรูปแบบ และเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์กรให้มีเอกลักษณ์ต่างจากวัฒนธรรมในองค์กรอื่นๆ

Trice & Beyer (1993, p.267 อ้างถึงใน วรธรรม ชื่นพินิจสกุล, 2555, หน้า 27) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนกำหนด หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพราะเมื่อผู้นำเข้ามาใหม่พวกเขาจะนำค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด วิธีการทำงานของตนเข้ามาด้วย ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรเดิม

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้นำด้านวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่การปฏิบัติที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กร ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็มีส่วนในการกำหนดรูปแบบ และเนื้อหาวัฒนธรรมองค์กรให้มีเอกลักษณ์ต่างจากวัฒนธรรมในองค์กร อันส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรที่เกิดจากการนำวัฒนธรรมลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพที่ยั่งยืนสืบไป

4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล (Person)

ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมในระดับบุคคลมีหลายปัจจัยซึ่งได้แก่ ค่านิยม (Values) เจตคติ (Attitudes) การรับรู้ (Perception) บุคลิกภาพ (Personality) ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ของแต่ละบุคคล (ทวิศักดิ์ สุทกวาทิน, 2546, หน้า 39) ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายๆ คน มาทำงานร่วมกัน บุคคลและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือบุคคลจะถูกองค์กรคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถ ความพยายามที่จะทำงานและเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรม การทุ่มเทเวลาและศักยภาพของแต่ละบุคคล ในขณะที่พนักงานก็ถูกคาดหวังจากบุคคลจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า อย่างไรก็ตามความพยายาม ความตั้งใจของบุคคลจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน (Effort Performance) การปฏิบัติงานนำไปสู่การได้รับผลตอบแทน (Performance – reward) ผลตอบแทนนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของคน (Rewards – personnel Goals) (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2547, หน้า 5-6) ส่วน ประยูร อิมสวาสดี (2552, หน้า 51) ได้ศึกษาว่า คนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนเราต้องการความสุขจากการทำงาน องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ประเภท คือ

(1) **ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)** เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

(1.1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็น

นั่นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

(1.2) ความก้าวหน้า (Advancement) เป็นการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ของแต่ละบุคคล

(1.3) การยอมรับนับถือ (Esteemed) เป็นผลมาจากความสำเร็จ ซึ่งการยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูด หรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรการใช้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

(1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความรู้สึกผูกพันในการทำงานที่ได้รับหมายด้วยความเต็มใจยิ่ง ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

(1.5) ลักษณะของงาน (The Work itself) เป็นผลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติจะต้องทำทลายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

(2) ปัจจัยป้องกันรักษาหรือปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) บางครั้งอาจใช้คำว่าปัจจัยบำรุงรักษา (maintenance) เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

(2.1) เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง (wages) เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

(2.2) โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับแต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้น หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

(2.3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) หมายถึง การปะทะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

(2.4) สถานภาพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์กร

(2.5) การนิเทศ (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็ นสถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระก็ตาม

(2.6) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

(2.7) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

(2.8) สภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

(2.9) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านบุคคล (ประยูร อัมสวาสดี, 2552, หน้า 3) ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและความสำเร็จขององค์กร มีดังนี้

(1) แรงจูงใจ (Motivation)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

Vroom (1964, p. 6) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่ควบคุมการเลือกปฏิบัติกิจกรรมทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกซึ่งมีหลากหลาย

Rabindra (1998, p. 168) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลด้วยตนเอง ความต้องการภายใน ด้านร่างกาย หรือความต้องการตามธรรมชาติ ซึ่งได้แก่ ความหิว เครื่องนุ่งห่ม อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ความต้องการทางจิตวิญญาณเกิดขึ้นกับจิตวิญญาณเกิดขึ้นกับจิตใจ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ สังคม เทคโนโลยี ค่านิยม เศรษฐกิจในขณะนั้น

Hodgetts (1999, p. 57) ให้ความหมายว่า เป็นแรงควบคุมพฤติกรรมเกิดจากความ ต้องการพลังกดดัน หรือความปรารถนาที่ผลักดันให้บุคคลพยายามดิ้นรน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมที่กำหนด ควบคุมโดยการจูงใจ แรงจูงใจมีลักษณะแตกต่างกันไปอีกด้วย แรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมกรบริหาร คือ ความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ ความต้องการอำนาจ (Power Needs) และความต้องการความสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 54) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจของคน คือ ชุดของความต้องการที่มีอยู่ของคนทำงาน นั่นเอง ความต้องการนี้จะเป็นสภาวะภายในของบุคคล ซึ่งปัจจัยสาเหตุที่ผลักดัน ทำให้คนมุ่งไปหาสิ่งต่างๆ หรือความเป็นไปบางอย่างมาตอบสนองความต้องการ เช่น ต้องการปัจจัย 4

ปราชญา กล้าผจญ และอัปสรศรี พลอดเปลี่ยว (2541, หน้า 57-58) ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ทำให้ผู้ศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องเกี่ยวกับคนและมีศิลป์ในการมองคน

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 55) ให้ความหมายว่า เป็นการชักนำให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลเกิดความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประยูร อิ่มสวาสดี (2552, หน้า 52) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลด้วยความสนใจในความก้าวหน้าในการที่จะทำใหบุคคลและองค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถผสมผสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า แรงขับหรือความต้องการของบุคคลในการที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีความมุ่งมั่น คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

(2) ความพึงพอใจในงาน (Work Satisfaction)

ความพึงพอใจ เป็นเจตคติของบุคคล ซึ่งพอร์เตอร์และคนอื่นๆ (Porter and et al, 1974, p. 546 อ้างถึงใน ประยูร อิ่มสวาสดี, 2552, หน้า 53) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน 3 ประการ คือ คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ เจตคติและความต้องการของบุคคล คุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบของบุคคล ความแตกต่างของงานและความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะทางสถานการณ์ของงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของบุคคล ความพึงพอใจในอาชีพส่วนตัวแปรหนึ่งที่สำคัญของปัจจัยด้านบุคคลต่อการศึกษารองการแห่งการเรียนรู้

Vroom (1964, p. 99) ให้ความหมาย ความพึงพอใจว่า เป็นเจตคติในงานและความพึงพอใจในงานนั้น สามารถทดแทนกันได้ เพราะสองคำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานที่ตนทำ เจตคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงาน เจตคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พอใจในงาน

Davis (1974, p. 483) ให้ความหมายความพึงพอใจว่าเป็นเจตคติ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของความรู้สึกพอใจ และไม่พอใจที่ผ่านมาของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่ทำ เจตคตินี้ จะแสดงได้ทราบได้ว่า เขามีความพอใจหรือไม่ โดยการประเมินดูงาน และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับ

ความสำเร็จ หรือความต้องล้มเหลวในการทำงานที่มุ่งหวังไว้ และยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุทั้งงาน และผู้ปฏิบัติงาน

Luthan (1992, p.114) ให้ความหมายความพึงพอใจว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก หรือเจตคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติว่ามากหรือน้อยเพียงใด และถ้าหากพบว่า ดีก็จะเกิดความพึงพอใจนาน แต่ถ้าพบว่าไม่ดีก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน

Muchinsky (1993, p. 290) ให้ความหมายความพึงพอใจว่าเป็นสภาพทางอารมณ์ การตอบสนองความรู้สึกต่อการชอบหรือไม่ชอบ

Jewell (1998, p.211) ให้ความหมายความพึงพอใจว่าเป็นอารมณ์ หรือความรู้สึกของบุคคลที่ตอบสนองต่อบริบทของการทำงาน หรืออาจมองว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นเจตคติเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน โดยผู้ที่มีความพอใจในงานมาก แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ดีกว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า

นงนุช โรจนเลิศ (2540, หน้า 55) ให้ความหมายความพึงพอใจว่า เป็นคุณลักษณะทางจิตหรือทางอารมณ์ หรือเจตคติของบุคคลที่มีต่องานในมิติต่างๆ ที่สำคัญ 2 มิติ มิติแรกเป็นมิติเกี่ยวกับบริบทของงาน 5 ด้าน คือ ตัวงาน ค่าจ้าง ความมั่นคง ผู้บังคับบัญชา ซึ่งรวมการนิเทศงาน และเพื่อนร่วมงาน มิติที่สองเป็นมิติเกี่ยวกับอารมณ์หรือความรู้สึกพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ ความรู้สึกพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงาน ความรู้สึกพึงพอใจเมื่อมีความก้าวหน้าในการทำงาน และความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานต่างๆ ไป

พิภพ วชิวงเงิน (2547, หน้า 59) ให้ความหมายความพึงพอใจว่าเป็นเจตคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่อคน การประเมินความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าจะ มีความสำคัญมากสำหรับหน้าที่การงานของบุคคล

ประยูร อิมสวาสดี (2552, หน้า 54) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของบุคคล ทั้งด้านอารมณ์ จิตใจที่มีต่องานที่ปฏิบัติ บุคคลที่มีความรู้สึกเชิงบวกในอาชีพจะมีความพึงพอใจต่องานสูงส่งผลด้านความสำเร็จของงานในองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกชอบ และภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานทางบวกจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจ มีความสุข และมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลประสิทธิภาพ

(3) ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

วชิระ ชาวหา (2534, หน้า 27 อ้างถึงใน ประยูร อิมสวาสดี, 2552, หน้า 55) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล หรือมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน และการคงอยู่ หรือการลาออกจากสถาบัน ได้แก่ ภูมิหลังทางวิชาการ ภูมิหลังครอบครัว ความสามารถทางวิชาการ ปณิธานทาง

การศึกษา ความคาดหวังเกี่ยวกับสถาบัน และปัจจัยอื่นๆ เช่น อายุ ความช่วยเหลือด้านการเงิน และ ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เป็นต้น

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ เช่น

Porter and et al (1974, p.604) ได้ชี้ลักษณะของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่า จะต้องมีการแสดงออก 3 ลักษณะ คือ

- (1) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร
- (2) มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
- (3) มีความเชื่อและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

Steers (1977, p. 46) ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์อันหนึ่งอันเดียวของสมาชิก ในองค์กรที่แสดงถึง

- (1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- (2) ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กร

Northcraft and Neale (1990, pp.464-465) ให้ความหมายว่า ความผูกพัน หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยมี องค์กรประกอบต่างๆ ไป 3 ประการ คือ

- (1) มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมาย และคุณค่าขององค์กร
- (2) มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ เพื่อองค์กร
- (3) มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

ความผูกพันของสมาชิกในองค์กร มิใช่เป็นเพียงความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และ จงรักภักดีต่อองค์กรเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของบทบาท และการปฏิบัติตนที่มีต่อองค์กรด้วย

Robbins (1993, p. 178) ให้ความหมายว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความผูกพันต่อ องค์กรในรูปแบบของการจงรักภักดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ ตนเองสังกัดอยู่

วชิระ ชาวหา (2534, หน้า 13) ให้ความหมายว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึก และแสดงพฤติกรรมต่อสถาบันที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ โดยมีความเชื่อ และยอมรับเป้าหมายและ ค่านิยมของสถาบัน มีความตั้งใจจะใช้ความพยายามที่มีอยู่ เพื่อความสำเร็จของสถาบัน และมีความ ปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของสถาบันต่อไป

ศิริวรรณ เตรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2541, หน้า 109) ให้ความหมายว่า หมายถึง ระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร และต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ประยูร อิ่มสวาสดี (2552, หน้า 56) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับของความรู้สึกของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมด้านความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นความปรารถนาที่แสดงถึงคุณค่าในการเป็นสมาชิกขององค์กร

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกรัก มีความสุข สบายใจและมีความปรารถนาที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาที่เกิดประสิทธิภาพและความเป็นเลิศได้

แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหาร

ทองคุณ หงส์พันธ์ (2541, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหาร เป็นการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

บุญทัน ดอกไธสง (2541, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่หรือไม่มี ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อการตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กรหรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2541, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นความพยายามในการที่จะร่วมมือกันดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร (วัสดุ คน ข้อมูล) เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 22) ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เงินทุน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (critical moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการทำงานกับคนโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ดังนั้น จึงผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นการดำเนินงานใดๆ เป็นกลุ่ม โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ มารวมกันและให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดเป็นองค์ประกอบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

2. แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

2.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดความสำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายของการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจะต้องมีความสามารถสูงในการบริหารจัดการและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาที่ทุกฝ่ายพึงประสงค์ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองชุมชนสังคมและประเทศชาติซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารสถานศึกษาคือการดำเนินการต่างๆของผู้บริหารเพื่อให้บุคคลกลุ่มหนึ่ง (นักเรียน) ได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่ง (ครู) เป็นตัวแทนในการดำเนินการ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 14) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่าหมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโดยใช้คนเงินวัสดุอุปกรณ์และการจัดการเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการทำงานในสถานศึกษาให้สำเร็จ ตามเป้าหมายของสถานศึกษาโดยต้องอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษารวมถึงกิจกรรมทุกชนิดและดำเนินการทุกอย่างของผู้บริหาร โรงเรียนครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดให้ประชาชนทุกคนในสังคมนั้น ได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปพัฒนาชีวิตและสามารถอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุข

ตามศักยภาพของตน และตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองรวมถึงประเทศชาติ
ได้

2.2 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

Campbell (1978, p. 22) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน หมายถึง การจัด
แผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, หน้า 39) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน
หมายถึง กระบวนการพยายามในการบริหารจัดการ โรงเรียนให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จตาม
ภารกิจ

วิไล ธนวิวัฒน์ (2541, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นการดำเนิน
กิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้ให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย
อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

2.3 หลักการบริหาร

การบริหารงานในองค์กรนั้นผู้บริหารต้องมีหลักการที่ใช้บริหารซึ่งยึด
แบบอย่างที่ได้มีการนำไปปฏิบัติและประสบผลสำเร็จทั้งนี้เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้หลักการ
ต่างๆต้องยึดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ทันกับความต้องการทุกอย่างและหลักการบริหารที่ได้มีนัก
บริหารนำมาประยุกต์ใช้เสมอคือหลักการบริหาร 14 ประการของฟาโยลมีดังนี้ (สมยศ นาวิการ,
2544, หน้า 41)

(1) การแบ่งงานกันทำ (Division of labour) การแบ่งงานกันทำเป็นแนวทาง
ที่ชี้ให้เห็นว่าต้องลดเวลาการเรียนรู้ให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้มากขึ้น

(2) อำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบ (Authority and responsibility) การดำเนินงาน
ขององค์กรจะไม่มีประสิทธิภาพเลยถ้าหากว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
ไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กัน

(3) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) ความมีระเบียบวินัยแสดงถึงการยอมรับ
ในข้อตกลงหรือนโยบายต่างๆ ของสมาชิกภายในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่าย
คนงานซึ่งมีความยุติธรรมมากที่สุด

(4) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) การที่ผู้ได้บังคับบัญชา
มีผู้บังคับบัญชาสองคนเป็นการทำลายอำนาจหน้าที่ที่ระเบียบวินัยได้ตั้งนั้นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควร
จะรับฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นซึ่งจะช่วยขจัดความขัดแย้งระหว่างแผนงานและ
บุคคลได้

(5) การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of direction) แต่ละกลุ่มงานควรมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้แผนงานและบังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นหลักการของข้ออ้างถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การที่ดีมีการจัดแผนงานที่เหมาะสม

(6) ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of individual to the common good) บุคคลในกลุ่มหรือในองค์การต้องคำนึงว่าความต้องการหรือผลประโยชน์ของเขาต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์การและยิ่งกว่านั้นผลประโยชน์ขององค์การควรจะเป็นรองกว่าผลประโยชน์ของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมขององค์การด้วย

(7) การให้ผลตอบแทน (Remuneration) การให้ผลตอบแทนต่างๆ แก่บุคคลในองค์การควรยึดถือแนวความคิดของความยุติธรรมและต้องเป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน

(8) การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นกระบวนการลดและเพิ่มอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์แล้วต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจเมื่อความรับผิดชอบได้มอบหมายให้กับผู้บริหารคนใดแล้วอำนาจหน้าที่ต้องมอบหมายไปด้วยการกระทำต่างๆ ที่เป็นการลดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชาและไปเพิ่มให้กับผู้บังคับบัญชาถือว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการรวมอำนาจมากขึ้นและในทำนองเดียวกันการเพิ่มความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการกระจายอำนาจมากขึ้น

(9) สายการบังคับบัญชา (The hierarchy) การดำเนินงานต่างๆภายในองค์การควรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาคือจากระดับสูงลงมาระดับต่ำเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ทางหน้าที่

(10) ความมีระเบียบ (Order) เป็นแผนผังขององค์การที่แสดงให้เห็นตำแหน่งของบุคคลภายในองค์กรและความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

(11) ความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคหมายถึงความเมตตาและยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายในองค์การความเสมอภาคเป็นสิ่งจูงใจพนักงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เขาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรักความเสียสละและความจงรักภักดีหลักการความเสมอภาคอาจจะสะท้อนให้เห็นได้จากหลักการจ่ายผลตอบแทนค่าจ้างและเงินเดือนที่จ่ายให้กับพนักงานต้องมีความยุติธรรม

(12) ความมั่นคงของทีมงาน (Stability of staff) ความมั่นคงของงานเป็นหลักการที่ฟาโยลนำไปใช้ทุกระดับขององค์กรคนงานผลิตต้องการความมั่นคงของงานในขณะที่กำลัง

เรียนงานอยู่ความมั่นคงของงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกันเพราะผู้บริหารต้องใช้เวลานานในการเรียนรู้งานและปัญหาต่างๆ

(13) ความคิดริเริ่ม (Initiative) การให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กรหมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดริเริ่มต่างๆ การมีระบบของการให้คำแนะนำโดยผู้ปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มได้เป็นอย่างมาก

(14) ความสามัคคี (Esprit de corps) ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรมีลักษณะเป็นทีมงานควรมีการปฏิบัติงานมุ่งไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกันอย่างดีที่สุดสรุปจากหลักการบริหารของฟาโยล 14 ประการนั้นเป็นการสรุปหลักการบริหารที่สำคัญซึ่งเป็นรากฐานสำหรับผู้บริหารนำไปพัฒนาตนเองหน่วยงานหรือสถานศึกษาเป็นทฤษฎีการบริหารเชิงการจัดการ (Administrative management) ที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ซึ่งGulick and Urwickได้สรุปเป็นแนวความคิดทางการบริหารโดยใช้คำย่อว่า “POSDCORB” ได้แก่

P = Planning การวางแผน เป็นการวางแผนโครงการหรือกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

O = Organizing การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

S = Staffing การจัดบุคลากรปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

D = Directing การอำนวยการเป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

C = Coordinating การประสานงานเป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น

R = Reporting การรายงาน เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

B = Budgeting การงบประมาณเป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

2.4 กระบวนการบริหาร

การบริหารงานของผู้บริหารย่อมมีรากฐานของการบริหารคืออำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งหมายถึงสิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้กับตำแหน่งเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับการตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่การงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงลงได้ส่วนความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความผูกพันที่ผู้บริหารยึดไว้ในการทำงานที่จะปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนักบริหารได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539, หน้า 22-23) กล่าวถึงกระบวนการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และการปฏิบัติ (Actions) และพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งต้องมีการตัดสินใจเลือกแผนการในอนาคต

(2) การจัดองค์การ (Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างบทบาทของบุคคลเพื่อทำงานในองค์กร

(3) จัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เกี่ยวข้องกับการบรรจุและธำรงรักษาบุคคลและตำแหน่งหน้าที่ภายในโครงสร้างองค์การโดยกำหนดความต้องการของแรงงานการสรรหาการคัดเลือกบรรจุเลื่อนตำแหน่งการประเมินการวางแผนอาชีพการกำหนดค่าตอบแทน

(4) การชักนำ (Leading) หมายถึงการมีอิทธิพลต่อบุคคลเพื่อให้เขาทำประโยชน์ต่อองค์การและเป้าหมายของกลุ่มเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นหลักในการบริหารความคิดระหว่างบุคคลซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

(5) การควบคุม (Controlling) คือการวัดและการแก้ไขการทำงานส่วนบุคคลและองค์การเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแผนการควบคุมนี้เกี่ยวข้องกับการวัดผลการกระทำเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนซึ่งจะแสดงถึงการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่ปรากฏอยู่และช่วยปรับปรุงแก้ไข

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 3) กล่าวว่าการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organization)
- (3) การนำ (Leading)
- (4) การควบคุม (Controlling)

จากการศึกษาข้างต้นผู้วิจัยพอสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารงานนั้นประกอบด้วยหลักสำคัญคือการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการและการจัดการที่ดีโดยมีการควบคุมและมีกระบวนการบริหารและความเป็นผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงถึงศักยภาพของผู้บริหารในการวางแผนเพื่อจัดกิจกรรมภาระงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน

ทฤษฎีทางการบริหาร

ในปัจจุบันสถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสืบเนื่องจากสภาวะปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาต้องยึดหลักทฤษฎีในการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งคุณภาพและความเป็นเลิศ โดยการบริหารมีหลักทฤษฎีการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

การบริหารทรัพยากร

ทรัพยากรโดยทั่วไปถือว่าเป็นสิ่งที่นำมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาคือการพัฒนาผลิตเป็นสื่อโดยการใช้เทคโนโลยีและใช้สิ่งประดิษฐ์สิ่งต่างๆ ให้บังเกิดผลดีต่อการนำไปช่วยในการสร้างองค์ความรู้สิ่งใหม่ๆ ทรัพยากรประกอบด้วยบุคคล ประเพณี และวัฒนธรรม โบราณสถาน องค์กร และหน่วยงานต่างๆ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรการศึกษาภายนอก ส่วนทรัพยากรการศึกษาภายในหมายถึงทุนทรัพย์ซึ่งอาจหาได้จากทรัพยากรของชุมชนในรูปแบบต่างๆ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรไว้ดังนี้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2542, หน้า 44-45) กล่าวว่าทรัพยากรของสถาบันการศึกษา คือทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ แหล่งสนับสนุนการศึกษาในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่านั้นต้องมีการวางแผนด้านบุคลากร (Planning human resource management) ระยะยาวให้เห็นภาพรวมโดยมีการวิเคราะห์งานให้ละเอียดเพื่อจะได้สรรหาบุคลากรที่ขาดแคลนหรือจำเป็นให้พอเพียงและใช้บุคลากรอย่างคุ้มค่าและเหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) ส่วนในด้านงบประมาณนั้นจะต้องใช้เงินให้คุ้มค่ามุ่งเน้นผลงานจริงมีระบบตรวจสอบได้โดยเน้นการใช้ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (PBB)

ทฤษฎีกำหนดรูปแบบใหม่ มีสามองค์ประกอบ แทนที่จะมีสององค์ประกอบดังทฤษฎีของเฮอริชเบร์ริก ด้วยการเพิ่มองค์ประกอบที่สามเข้าไป ได้แก่ ambient หมายถึงสิ่งแวดล้อม ambient นี้มีส่วนประกอบที่กล่าวถึงบ่อยๆ ได้แก่สิ่งที่ทำให้พึงพอใจและสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจ สิ่งกระตุ้นในฐานะกลุ่มที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน การขาดแคลนตัวกระตุ้นก็อาจเป็นบ่อเกิดแห่งความไม่พึงพอใจก็ได้ องค์ประกอบของ ambient นั้นมีอยู่ 5 ประการด้วยกัน คือ เงินเดือน โอกาสที่จะได้เจริญงอกงาม โอกาสที่จะเสี่ยง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และสถานภาพ

ทฤษฎีบรรยากาศ อลัน บราวน์ ได้เสนอกลยุทธ์สองประการสำหรับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน ประการแรกได้แก่กลยุทธ์ด้านคลินิก ประการที่สอง ได้แก่กลยุทธ์ที่มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลาง ทั้งสองกลยุทธ์ต่างก็ไม่ได้เป็นตัวเลือกแก่กันและกัน แต่สามารถใช้ด้วยกัน ทั้งสองกลยุทธ์ต่างก็มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ด้านคลินิกเน้นที่ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อยในโรงเรียน มุ่งดูที่ความรู้ขององค์กรต่อจากนั้นก็วิเคราะห์บรรยากาศขององค์กร กำหนดลำดับขั้นความสำคัญของการปฏิบัติการและวางแผนดำเนินการ เมื่อปฏิบัติสำเร็จแล้วก็มีการประเมินผลงานนั้น ในขณะที่กลยุทธ์มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางนั้นเน้นที่การพัฒนาของเอกัตบุคคล

ทฤษฎีอำนาจ และความขัดแย้งในสถาบันการศึกษา ของวิตเตอร์ บอลด์ริคซ์ ทฤษฎีความขัดแย้งเน้นที่การแยกส่วนของระบบสังคมออกเป็นกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีเป้าประสงค์ที่ต่างกันออกไป และแต่ละกลุ่มต่างก็พยายามที่จะได้เปรียบอีกกลุ่มหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่ม

ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ สิ่งจูงใจ และความพึงพอใจ ทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงาน สิ่งจูงใจในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทฤษฎีวุฒิภาวะของอาทริส ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮร์ซเบิร์ก ทฤษฎีการก่อตัวใหม่ (Reformulated theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ดังนี้ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความจำเป็นต้องอาศัย หลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา เพื่อปรับการบริหารสถานศึกษาสู่การบริหารเชิงระบบ IPP CONTEXT ตามกระบวนการผลิตทางการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 2.5 กระบวนการผลิตทางการศึกษา

ที่มา : <http://www.gotoknow>

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นพอสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศหรือการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการผลักดันให้องค์กรสู่ความสำเร็จ

ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการจัดการบริหารทรัพยากรรวมทั้งทรัพยากรบุคคลโดยมีการจัดวางแผนบุคลากรสรรหาคัดเลือกกำหนดระบบการงบประมาณจัดระบบทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเช่นอาคารสถานที่เพียงพอสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนได้มาตรฐานแสวงหาความร่วมมือกับชุมชนในการสนับสนุนจัดหาพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นการอนุรักษ์วัฒนธรรมและมีการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัดมีความคุ้มค่าเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารที่กล่าวมานับว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพราะคนต้องเป็นผู้ดำเนินการทุกอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำและเป็นหัวหน้าสถานศึกษา

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน

3.1 ความหมายโรงเรียนเอกชน

“โรงเรียน” หมายความว่า สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีไว้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550)

การบริหารโรงเรียนเอกชน

(1) การพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้เป็นโรงเรียนยอดนิยม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2543, หน้า 3-4) กล่าวว่าไว้ว่าการที่ผู้ปกครองต้องการส่งลูกเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานของการศึกษาที่ดีถึงแม้ว่าจะเรียกเก็บค่าเล่าเรียนในอัตราที่สูงมากก็ตาม ดังนั้น โรงเรียนเอกชนจึงต้องพยายามสร้างความมีชื่อเสียง ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ให้กับโรงเรียนของตน เพื่อให้เป็นที่ไว้วางใจของรัฐบาล ผู้ปกครอง และประชาชนที่ต้องการส่งลูกหลานของตนเข้าเรียนในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพและมาตรฐานด้านวิชาการสูง สำหรับกลยุทธ์ที่สามารถสร้างภาพลักษณ์โรงเรียนเอกชน มีดังนี้

- 1) พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ มีสถานภาพทางเศรษฐกิจสวัสดิการที่ดี ทัดเทียมกับโรงเรียนรัฐบาลในด้านความรู้ ความสามารถและค่าจ้าง ค่าตอบแทน
- 2) มีการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง กำหนดแผนงาน โครงการที่ชัดเจน
- 3) มีการส่งเสริมด้านวิชาการ พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่ทันสมัย

- 4) ให้โรงเรียนเก็บค่าธรรมเนียมตามความเป็นจริง
- 5) มีการประเมินภายนอกรับรองคุณภาพ มาตรฐานของโรงเรียน
- 6) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ในบทบาทหน่วยส่งเสริมการลงทุนทางการศึกษา
- 7) กระตุ้นให้เจ้าของโรงเรียนเอกชนพัฒนาระบบการบริหารจัดการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 8) ส่งเสริมโรงเรียนให้เป็นนิติบุคคล
- 9) บริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นสากล มีผู้บริหารมืออาชีพ มีจิตสำนึกของความเป็นครู
- 10) รัฐมีนโยบายชัดเจนในการให้เอกชนร่วมรับภาระทางการศึกษา
- 11) ส่งเสริมสนับสนุนจัดกลุ่มความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันหรือโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนรัฐบาล จากข้างต้นสรุปได้ว่าการมีมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดีถือได้ว่าเป็นจุดขายที่สำคัญให้ประชาชนเกิดการยอมรับและสนับสนุนการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนเอกชน

(2) ภาระหน้าที่การบริหารโรงเรียนเอกชน

การบริหารงานในโรงเรียนเอกชน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นต้องมีผู้บริหาร ครู บุคลากรสนับสนุนด้านการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานกันอย่างมีระบบ เพื่อให้กระบวนการบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และจะต้องตระหนักถึงภารกิจงานทุกฝ่ายภายในโรงเรียน ดังนั้น จึงได้มีนักวิชาการสรุป ภาระงานและบทบาทหน้าที่ของงานการบริหารโรงเรียนเอกชนไว้ ดังนี้

Campbell (1978, p. 189) กล่าวว่า งานบริหารโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบมี 6 ข้อ คือ 1) งานหลักสูตรและการสอน 2) งานบุคลากรโรงเรียน 3) งานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 4) งานกิจการนักเรียน 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานบริหารการเงินและธุรการ

Miller (1985, p. 500) กล่าวว่า งานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ต้องรับผิดชอบและปฏิบัติให้สำเร็จ มี 8 ประการ คือ 1) การวางแผนงาน โครงการ 2) การเรียนการสอน 3) งานกิจกรรมนักเรียน 4) งานด้านบุคลากร 5) งานด้านอาคารสถานที่ พัสดุ อุปกรณ์ 6) งานการเงินและธุรการ 7) งานการประชาสัมพันธ์ 8) งานวัดผลและประเมินผล

Kimbrough and Nunnery (1988, p. 44) กล่าวว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่ามี 8 ด้าน คือ 1) การเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร 2) การบริการนักเรียน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 4) การบริหารงานบุคคล 5) การบริหารงานอาคารสถานที่ 6) การบริการชุมชน 7) การจัดการ โครงสร้างการบริหารงาน 8) การบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยแบ่งการบริหารออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามหลักการของโรงเรียนเป็นฐาน (School-based Principles)

สรุปการกำหนดภาระและหน้าที่ที่รับผิดชอบในโรงเรียนเอกชนนั้นมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดถึงขอบข่ายและภารกิจหลักของงานการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน และสามารถกำหนดงานการบริหารให้ยืดหยุ่นตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเอกชน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเอกชน

คุณภาพของโรงเรียน /สถานศึกษาเป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้นๆ กระทรวงศึกษาธิการกำลังพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน /สถานศึกษาด้วยการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขวิกฤตในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวม ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขพัฒนาและพัฒนาโรงเรียนก็คือผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

รณจวน อินทรกำแหง (2537 อ้างถึงใน สงบ ประเสริฐพันธุ์, 2543, หน้า 79) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งในการสร้างสรรค์และในการทำลาย

จากความสำคัญในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน /สถานศึกษาที่มีบทบาทต่อองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพของโรงเรียนจะบังเกิดขึ้นได้หรือไม่อย่างนั้น “ผู้บริหารโรงเรียน” จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะสรรค์สร้างให้บังเกิดคุณภาพขึ้นได้ ภายใต้กลไกหรือระบบบริหารจัดการขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ ดังที่ สงบ ประเสริฐพันธุ์ (2543, หน้า 90) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารทั้ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน /สถานศึกษา ไว้อย่างน่าสนใจว่า ยุคโลกาภิวัตน์ ความรู้คืออำนาจ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้แทนทางวิชาการ มีหน้าที่ในการนำเสนอความคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในด้านต่างๆ ต้องทาดัวเป็นผู้จุดประกายความคิดใน

การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัย ศึกษาหาความรู้การสร้างและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็นบทบาทภารกิจของผู้บริหารโดยตรง

สุพล วังสินธุ์ (2537, หน้า 66–67) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนคือผู้นำความเป็นเลิศมาสู่โรงเรียน โดยค่อยๆ กำหนดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งมาตรฐานของตนเองและมาตรฐานที่ใช้กับผู้อื่น การพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศจะต้องกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อมๆ กัน ผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถพื้นฐานสำคัญ 6 ประการคือ 1) มีความคิดสร้างสรรค์ลึกซึ้ง 2) การมีความรู้ลึกไว 3) การมองการณ์ไกล 4) การเปลี่ยนแปลงได้ 5) การมุ่งมั่น 6) การอดทน ทั้งหมดเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อสร้างโรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

จากบทบาทการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ พอสรุปได้ว่าโรงเรียน/สถานศึกษา เป็นองค์กรทางการศึกษาที่สำคัญระดับฐานล่างต่อการดำเนินบทบาทภารกิจการสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลผลิตทางการศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นกลไกสำคัญที่จะนำความสำเร็จและเสริมสร้างคุณภาพทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นๆ การสร้างคุณภาพในโรงเรียนจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นใจเกิดขึ้นกับผู้รับบริการทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมส่วนรวม

5. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารโรงเรียนเอกชน

Mr. Tan Pheng Hock (2007, p.20) ได้ระบุถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จห้าประการในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร (Senior Management's Commitment) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People) การสร้างธุรกิจให้มีทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Alignment Business with Customization) การมีกลไกประเมินองค์กรเพื่อการพัฒนา (Internal Assessment for Improvement) จิตสำนึกของบุคลากร (Mindset) ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการสุดท้าย คือ จิตสำนึก (Mindset) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างความเชื่อ (Beliefs) ขึ้นมาจาก พื้นฐานของบริษัท จากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยม (Values) ตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม (Behavior) และในที่สุดเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร (Organization Culture) กระบวนการดังกล่าวได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นๆ

ความสัมพันธ์ของความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) และพฤติกรรม (Behavior) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นการปลูกจิตสำนึก (Mindset) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างความเชื่อ (Beliefs) ขึ้นมาจาก พื้นฐานของสถานศึกษา จากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยม (Values) ตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม (Behavior) และในที่สุดเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร (Organization Culture) กระบวนการดังกล่าวได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นๆ โรงเรียนที่มีคุณภาพเชิงบริหารจัดการย่อมก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษายุคใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีปัจจัยและองค์ประกอบเสริมที่หลากหลายเข้ามาช่วยดำเนินการ เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด “ผู้บริหารโรงเรียน” จึงมีความสำคัญยิ่ง ที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ตลอดจนมีความเป็นผู้นำทางด้านวัฒนธรรมที่ดีมีการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการพัฒนาบริหารจัดการในสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีเสมอตามยุคสมัยและสถานการณ์มีความสมดุลและมีคุณภาพอย่างยั่งยืนตลอดไป

บริบทโรงเรียนในเครือสารสาสน์

1. ความเป็นมาของโรงเรียนในเครือสารสาสน์

โรงเรียนในเครือสารสาสน์ เป็นโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นสถาบันการศึกษาที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณพร้อมมอบโอกาสทางการศึกษาให้แก่เยาวชนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งมีสาขา 35 โรงเรียนในปีการศึกษา 2556 และกำลังเติบโตขึ้นทุกวัน ตามความนิยมของผู้ปกครองทั่วไปภูมิภาคของประเทศไทย เริ่มเปิดกิจการโรงเรียนตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2507 ก่อตั้งโดย อาจารย์พิบูลย์ ยงค์กมล ประธานอำนวยการโรงเรียนและอาจารย์เพ็ญศรี ยงค์กมล รองประธานอำนวยการ โดยจะเห็นได้ว่าโรงเรียนในเครือสารสาสน์มีการพัฒนาการไปในแนวทางแบบก้าวกระโดด นับตั้งแต่การก่อตั้งโรงเรียนขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2507 เป็นต้นมา เปิดดำเนินการสอน ดังนี้ (กองอำนวยการโรงเรียนในเครือสารสาสน์, 2547, หน้า 22) 1) สายสามัญ เปิดดำเนินการสอนตั้งแต่เตรียมอนุบาล ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 2) สายอาชีวศึกษา เปิดดำเนินการสอนตั้งแต่ ปวช. 1 ถึง ปวส. 3) สายการศึกษาพิเศษ (ใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ) เปิดดำเนินการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 สำหรับการบริหารงานของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ดำเนินการโดยมีคณะผู้บริหาร ซึ่งดำรงตำแหน่งตามวาระการแต่งตั้ง ได้แก่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขต และคณะผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการบริหาร และมีคณะกรรมการ คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่

ตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน (พิบูลย์ ชงศ์กมล, 2547, หน้า 24)

ปัจจุบัน โรงเรียนในเครือสารสาสน์เป็นโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายมากที่สุดถึง 35 โรงเรียนในปีการศึกษา 2556 มีจำนวนครู 6,511 คน จำนวนนักเรียน 78,248 คน การศึกษาที่มีจำนวนครูและนักเรียนมากที่สุดในเครือสารสาสน์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาด้าน “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรกับปัจจัยการบริหารโรงเรียนเอกชนในเครือสารสาสน์ เขตการศึกษาที่ 5

ตารางที่ 2.2 ข้อมูลโรงเรียนในเครือสารสาสน์เขตการศึกษาที่ 5

ลำดับ	โรงเรียน	ปีที่ก่อตั้ง	ระดับชั้นที่เปิดสอน	จำนวนนักเรียน (คน)
1	โรงเรียนสารสาสน์พัฒนา	2512	อนุบาล-ม.3	2,354
2	โรงเรียนสารสาสน์ประชาอุทิศพิทยาคาร	2538	อนุบาล-ม.3	3,449
3	โรงเรียนสารสาสน์สุขสวัสดิ์	2538	อนุบาล-ม.3	2,688
4	โรงเรียนสารสาสน์สมุทรสาร	2541	อนุบาล-ม.3	2,424
5	โรงเรียนวรมงคล	2552	อนุบาล-ม.3	1,238

ด้วยประสบการณ์ในควมมีมาตรฐานด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งถือเป็นเคล็ดลับในการบริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ให้ประสบความสำเร็จสูงสุด ทำให้ทุกโรงเรียนเจริญขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยปริมาณและเต็มไปด้วยคุณภาพ ตามมาตรฐานสารสาสน์ คือ การบริหารงานแบบ F2Q (เอฟทูคิว)

F คือ Fraternity ความเป็นภราดรภาพหรือความสัมพันธ์อันที่พี่น้อง

Q1 คือ Quality คุณภาพ

Q2 คือ Quantity ปริมาณ

โรงเรียนในเครือสารสาสน์ถือปฏิบัติมาตรฐานด้านการบริหารการศึกษาด้วยการบริหารงานแบบ F2Q นี้ ต่อเนื่องยาวนานถึง 49 ปี ด้วยการบริหารคุณภาพให้เกิดปริมาณ และปริมาณทำให้เกิดคุณภาพ โดย Q ทั้ง 2 จะเป็นของที่คู่กัน เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยอาศัยภราดรภาพในการบริหาร ซึ่ง ภราดรภาพ (Fraternity) นี้จะเป็นตัวเชื่อม ทำให้ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณของการเจริญเติบโต และนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เกิดผลสำเร็จอย่างเกื้อกูลกัน ทั้งฝ่ายผู้บริหาร คณะครู และนักเรียน (พิบูลย์ ชงศ์กมล, 2547, หน้า 7)

2. การบริหารงานโรงเรียนในเครือสาธิต

แนวทางการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุหลักการในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมีความสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในเครือสาธิต ได้กำหนดเป็นกรอบเพื่อการบริหารโรงเรียนดังต่อไปนี้

(1) ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนวิชาภาษาไทยและวิชาคณิตศาสตร์ ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 เพื่อสร้างพื้นฐานให้นักเรียนอ่าน-เขียนคล่อง และคิดเลขได้ถูกต้องรวดเร็ว การเรียนการสอนภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนทั่วไป ผู้ที่เรียนจบระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ควรจะฟังและพูดภาษาอังกฤษได้คล่องแคล่ว ทั้งนี้โรงเรียนต้องมีข้อมูลและแสวงหากลวิธีจัดการเรียนการสอนช่วยเหลือนักเรียน ต่อไปนี้ 1) นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ยังไม่เพียงพอ 2) นักเรียนที่ต้องการการช่วยเหลือพิเศษ 3) จุดเน้นของหลักสูตรที่ต้องการให้ความสนใจเป็นพิเศษนักเรียนอาชีวศึกษาต้องได้รับการบริการแนะแนวและฝึกฝนอย่างจริงจังเพื่อเข้าสู่งานอาชีพอย่างมั่นใจเมื่อจบการศึกษา

(2) การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ประกอบไปด้วย 1) โรงเรียนจะต้องมีแผนพัฒนา ซึ่งมีข้อกำหนดที่ครอบคลุมนโยบาย เป้าหมาย ภาพความสำเร็จในอนาคต รายละเอียดแผนงาน โครงการ รวมทั้งผู้รับผิดชอบทุกด้านของโรงเรียน 2) ดำเนินการให้มีการประเมินภายในโรงเรียนให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลข่าวสารในการปรับปรุงพัฒนาแนวทางการดำเนินงานทุกด้านในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) จัดให้มีผลรายงานการเรียนถึงนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนแต่ละคนเป็นระยะๆ และรายงานผลสัมฤทธิ์โดยรวมตลอดจนผลการดำเนินงานประจำปีให้สาธารณชนทราบ 4) เตรียมการและสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

(3) บรรยากาศในโรงเรียนซึ่งเป็นวัฒนธรรมของสาธิตที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ได้แก่ 1) ดูแลอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในโรงเรียนให้สามารถใช้งานได้โดยสะดวก ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายแก่นักเรียนและเป็นผลดี 2) จัดสภาพในโรงเรียนให้สวยงาม ร่มรื่น และมีกิจกรรมที่กระตุ้นให้นักเรียน ครู และบุคลากรในโรงเรียนได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข 3) บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนมีส่วนร่วมที่ดีกับผู้ปกครอง และให้ถือว่าผู้ปกครองนักเรียนเป็นลูกค้าที่ควรจะได้รับบริการที่ดีจากโรงเรียน 4) บุคลากรในโรงเรียนมีความรักและความผูกพันซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. นโยบายการบริหารงานของโรงเรียนในเครือสารสาสน์

ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 ถึงปัจจุบัน โรงเรียนในเครือสารสาสน์ ได้กำหนดนโยบายการบริหารงานของโรงเรียน ไว้ดังนี้ (กองอำนวยการ โรงเรียนในเครือสารสาสน์, 2551, หน้า 7)

(1) เพื่อลดมลพิษด้านจิตใจแห่งการขาดศีลธรรมหรือธรรมะ อันเป็นสาเหตุแห่งความวุ่นวายและความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นทุกวันนี้ ครูต้องเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่นักเรียน ถือเป็นหน้าที่ที่จะอบรมและอภิบาลนักเรียนทุกคนให้มีภูมิด้านทานฝ่ายจิตใจ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม เพื่อสอดคล้องกับปรัชญาโรงเรียนที่ว่า “คุณธรรมนำวิชา พัฒนาตน”

(2) วางแนวปฏิบัติด้านการประหยัดอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน โดยการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อเกิดผลดีต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ

(3) รักษาเอกลักษณ์ของความเป็นสารสาสน์ และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ 1) ลายมือสวยงาม ถูกต้อง ว่องไว และนั่งสง่า จับปากกา เขียนให้ ถูกต้อง 2) เป็นผู้มีวินัยในตนเองทั้งต่อหน้าและลับหลัง 3) เป็นผู้ใฝ่รู้ รักการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก 4) เป็นผู้สุภาพ มีน้ำใจดี มีคุณธรรมต่างๆ พร้อมทั้งจะทำตาม นโยบายของโรงเรียนในทุกเรื่องด้วยความจริงใจ ไม่เป็นผู้นำในการคัดค้านหรือวิพากษ์วิจารณ์นโยบายที่ได้รับ มี Loyalty ต่อโรงเรียน 5) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความสามารถด้านการแสดงให้หลากหลาย 6) รักและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการออกกำลังกาย โดยการนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างเกิดผล พัฒนาการเดิน Marching ให้ดียิ่งขึ้น ฝึกการเล่นกีฬาให้เก่งอย่างน้อย 1 ประเภท

(4) เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ โดย 1) สร้างนักเรียนเก่ง ให้เป็นเด็กอัจฉริยะ 2) ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสาร ได้อย่างอัตโนมัติตามวัยและความรู้ของแต่ละคน 3) ดำเนินการสอนภาษาอังกฤษ 7 รายวิชา (Math, Science, Social, Health, Education, Insight Music, Drawing and Scout) 4) มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียน Insight Music อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถบรรเลงดนตรีอย่างมีคุณภาพตามสภาพของแต่ละโรงเรียน

(5) ดูแลรักษาความสะอาดเรียบร้อยและความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่ รวมถึงดูแลบำรุงต้นไม้ ไม้ดอก ไม้ประดับ ให้โรงเรียนเป็นสถานที่สวยงาม ร่มรื่น น่าอยู่อาศัย

(6) โรงเรียนในเครือสารสาสน์ คิดค้นและพัฒนาตำราเรียนเองเพื่อการเรียนการสอนของเราอยู่เสมอ เพื่อมอบความรู้ที่ถูกต้องให้นักเรียนของเรา ได้บรรลุเป้าหมายที่ว่า “คุณธรรม นำวิชา พัฒนาตน” พร้อมก้าวเข้าสู่ร่วมมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในระดับต้นๆของประเทศไทยและต่างประเทศ

(7) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำ ในการบริหารงาน ด้านการศึกษา มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา เพื่อขับเคลื่อนนโยบายอย่างเต็ม ประสิทธิภาพ

4. การบริหารตามนโยบายวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนเอกชนในเครือสารสาสน์ ปีการศึกษา 2556

วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนในเครือสารสาสน์ เป็นวัฒนธรรมที่มั่นคงและเข้มแข็งมา นานกว่า 50 ปีแล้ว ปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมของสารสาสน์มั่นคง และเข้มแข็งเกิดจากความร่วมมือ ของบุคคล 4 ฝ่าย ที่มีส่วนร่วมในการสร้างรากฐานของวัฒนธรรมมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 จนถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2556 ดังนี้

วัฒนธรรมสำหรับผู้บริหาร

- (1) เป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและองค์กร
- (2) เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายขององค์กร
- (3) เป็นผู้นำที่ไม่กลัวสูญเสียอำนาจ มุ่งมั่นในการทำงานมากกว่ายึดติดใน

ตำแหน่ง

- (4) เป็นผู้นำที่ทำงานอย่างมีระบบ มีความวิริยะอุตสาหะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่

บุคคลรอบข้าง

- (5) เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ไม่ลำเอียง และมีความเป็นประชาธิปไตย
- (6) เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจ มีความเอื้ออาทร เห็นคุณค่า ยินดีรับฟังความคิดเห็น

ของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสกว่า

- (7) เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในการพัฒนาด้านวิชาการสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมสำหรับครู

- (1) เป็นครูที่ปฏิบัติตามนโยบาย และรักษาภาพพจน์ขององค์กร
- (2) เป็นครูที่มีน้ำใจ เสียสละ และมีความรับผิดชอบต่อองค์กร
- (3) เป็นครูที่มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสมอต้น เสมอ

ปลาย

- (4) เป็นครูที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียน เพื่อนครู ผู้บริหาร และผู้ปกครอง
- (5) เป็นครูที่มีความเข้าใจ มีความเอื้ออาทร เห็นคุณค่า ยินดีรับฟังความคิดเห็น

ของผู้ร่วมงานและมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสกว่า

- (6) เป็นครูที่ยึดมั่นในคุณธรรม ไม่ลำเอียง และมีความเป็นประชาธิปไตย

(7) เป็นครูที่มีดี 7 อย่าง : มีความรู้ดี เตรียมตัวดี สอนดี ปกครองดี วัตถุประสงค์ดี อบรมดี และอภิบาลดี

วัฒนธรรมสำหรับนักเรียน

- (1) เป็นนักเรียนที่มีความกตัญญูรู้คุณต่อพ่อแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณ
- (2) เป็นนักเรียนที่มีความกล้าหาญ กล้าพูด กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร
- (3) เป็นนักเรียนที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และเสียสละ
- (4) เป็นนักเรียนที่มีความสุภาพ นอบนอบ อดทน อดกลั้น
- (5) เป็นนักเรียนที่มีความมัธยัสถ์ รู้จักพอเพียง และรู้จักประมาณตน
- (6) เป็นนักเรียนที่มีความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจศึกษาเล่าเรียนสม่ำเสมอ และแสวงหาความรู้ตลอดชีวิต

วัฒนธรรมสำหรับผู้ปกครอง

เมื่อผู้ปกครองเป็นผู้เลือกที่จะให้บุตรหลานเข้ามาศึกษาในองค์การศึกษาของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ จะต้อง ยึดหลักปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

- (1) เป็นผู้ปกครองที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบวินัยขององค์กรเป็นอย่างดี
- (2) เป็นผู้ปกครองที่มีความเคารพ เชื่อมั่น และศรัทธา ในการบริหารงานขององค์กร
- (3) เป็นผู้ปกครองที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร อันจะส่งผลให้บุตรหลานได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยการบริหารโรงเรียนเอกชนในเครือสารสาสน์สู่ความสำเร็จ

จากนโยบายข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์วัฒนธรรมส่งผลในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นองค์กรแห่งความมีวัฒนธรรมในโรงเรียนกลุ่มในเครือสารสาสน์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนให้ดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านของประเทศ ภารกิจที่สำคัญของโรงเรียนและการจัดการศึกษา คือ การผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ เตรียมคนให้มีลักษณะมองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี เตรียมคนให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี มีกระบวนการคิดอย่างเป็น

รูปธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม มีระเบียบวินัยในตนเองและเป็นประชากรที่มีคุณภาพของสังคมโลกในอนาคต การเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จนั้นจึงเป็นหน้าที่ของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนและครอบครัวซึ่งสถาบันที่อยู่ใกล้ซิคนักเรียนมากที่สุด จึงมีหน้าที่ร่วมกันในการให้ความรู้ความเข้าใจในวิชาการต่างๆ การพัฒนาความคิดและสติปัญญา การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมให้อยู่ในวิถีทางที่ถูกต้อง

ดังนั้นการบริหารการจัดการที่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายดังปรัชญาของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ที่ว่า “คุณธรรม นำวิชา พัฒนาตน.” การสร้างทัศนคติค่านิยมที่ถูกต้อง การสร้างมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในชีวิตของผู้เรียนเป็นการพัฒนาความเป็นมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม ทั้งการพัฒนาร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อให้ธำรงวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งผลให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาให้มีความยั่งยืนสืบไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) วิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหาร จำนวน 97 คน ครู จำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้ อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจ ในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

วรรณดี ชูกาล (2540) วิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุ ระยะเวลา ปฏิบัติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) วิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนันท์ การิซิด (2545) วิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการใช้กระบวนการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี มีแรงจูงใจปัจจัยกระตุ้นโดยรวมอยู่ในระดับสูง ในรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับสูง แรงจูงใจปัจจัยจำจูงโดยยามอยู่ในระดับสูง ในรายด้าน 6 ด้าน ความสัมพันธ์กับร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงขององค์กร นโยบายการบริหารงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง เงินเดือน และสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ใช้กระบวนการพยาบาลโดยรวม อยู่ในระดับสูง การใช้กระบวนการพยาบาลรายด้านอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน คือ การประเมินสภาพผู้รับบริการ การวินิจฉัยทางการพยาบาล การวางแผนการพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาล การประเมินผลทางการพยาบาลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นความต้องการของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานในการนำองค์กร

ชุตินนทน์ นครชัย (2554) งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือสารสาสน์เขตการศึกษาที่ 4 กรุงเทพมหานคร กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่แนวทางในการดำเนินงานต่อไป และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กรเพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพแก่องค์กร

จรัส อุณัฐดิวัฒน์ (2548) วิจัยเรื่อง กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ ผลการวิจัยแสดงว่าตัวแปร 3 กลุ่ม คือ กลวิธีการริเริ่มของพนักงาน กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรและความแตกต่างของบุคคลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรระยะไกล คือความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร โดยมีตัวแปรสื่อกลาง คือผลการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรระยะใกล้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรอบรู้ในงาน และความชัดเจนในบทบาท โดยแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 28 และอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันในองค์กรได้ร้อยละ 17 ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ยอมรับสมมุติฐานเพียงบางส่วน ดังข้อสรุปตามกลุ่มตัวแปรต่อไปนี้. กลุ่มตัวแปรกลวิธีการริเริ่มของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่สร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมากย่อมมีความพึงพอใจในงานมาก โดยผลนี้ส่งผ่านมาจากความรู้เกี่ยวกับองค์กร และความรอบรู้ในงาน และพนักงานที่สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากย่อมมีความพึงพอใจในงานมากเช่นกัน

แต่ผลนี้ส่งผ่านมาทางความรู้เกี่ยวกับองค์กรเท่านั้น นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานยังส่งผลไปยังความผูกพันในองค์กร โดยผ่านความชัดเจนในบทบาท สำหรับพนักงานที่มีการแสวงหาข้อมูลจากหัวหน้างานมากย่อมมีความผูกพันในองค์กรมาก โดยผลนี้ส่งผ่านมาทางความชัดเจนในบทบาท แต่พนักงานที่แสวงหาข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานมากย่อมมีความผูกพันในองค์กรน้อย โดยส่งผลผ่านมาทางความชัดเจนในบทบาท 2. กลุ่มตัวแปรกลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กร ผลวิจัยพบว่าพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมแบบตามลำดับขั้นตอนมากย่อมมีความพึงพอใจในงานมาก โดยผลนี้ส่งผ่านตัวแปรความรู้เกี่ยวกับองค์กร และความรอบรู้ในงาน ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมแบบตามลำดับขั้นตอนมากย่อมมีความผูกพันในองค์กรมาก โดยส่งผลผ่านมาทางความชัดเจนในบทบาท พนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมแบบมีตัวแบบมากย่อมมีความพึงพอใจในงานมาก โดยผลนี้ส่งผ่านมาทางความรู้เกี่ยวกับองค์กร พนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมแบบยอมรับลักษณะเดิมมากย่อมมีความชัดเจนในบทบาทมาก ส่วนพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมแบบไม่เป็นทางการมากมีความพึงพอใจในงานมาก โดยผลนี้ส่งผ่านตัวแปรความรู้เกี่ยวกับองค์กร 3. กลุ่มตัวแปรความแตกต่างของบุคคล ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมากย่อมมีความพึงพอใจในงานมาก โดยผลนี้ส่งผ่านตัวแปรความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรอบรู้ในงาน ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมากย่อมมีความผูกพันในองค์กรมาก โดยผลนี้ส่งผ่านมาทางตัวแปรความชัดเจนในบทบาท พนักงานที่มีความเชื่ออำนาจในตนมากมีความพึงพอใจในงานมาก โดยผลนี้ส่งผ่านตัวแปรความรู้เกี่ยวกับองค์กร และความรอบรู้ในงาน ส่วนระยะเวลาปฏิบัติงานไม่พบว่าส่งผลต่อผลการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรทั้งในระยะใกล้ และระยะไกล

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2549) วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับจรรยาบรรณธุรกิจ การวิจัยพบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะ โดยมีกรรับรู้ลักษณะมุ่งวัตถุประสงค์ที่สุด ($\bar{x} = 4.25$) และมีการรับรู้ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.69$) ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้จรรยาบรรณธุรกิจโดยรวมในระดับสูง ($\bar{x} = 3.94$) โดยมีการรับรู้ด้านมุ่งการส่งเสริมหลักการปฏิบัติอันเป็นเลิศขององค์กรสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.18$) และมีการรับรู้ด้านกิจกรรมช่วยเหลือสังคมต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.66$) ในด้านความสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับจรรยาบรรณธุรกิจ ด้านกิจกรรมช่วยเหลือสังคมและด้านการส่งเสริมการบำบัดและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ($r = -.209, r = -.158$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กร ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ด้านลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะ

มุ่งวัตถุ และด้านลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับจรรยาบรรณธุรกิจในทุกด้าน ($r = .284, r = .382, r = .177, r = .448$ ตามลำดับ) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยิ่งยศ สุวรรณปิณฑะ (2551) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ แจ่งวัฒนะ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับมากคือ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม ด้านความเป็นเพศชายและเพศหญิง ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านมุ่งเน้นระยะยาว ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ่งวัฒนะ จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานมีเพศและตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในด้านความเป็นเพศชายและเพศหญิงและด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และในด้านการมุ่งเน้นระยะยาว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พนักงานมีอายุและสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 พนักงานมีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็น ในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจและด้านความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในด้านความเป็นเพศชายและเพศหญิง ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านมุ่งเน้นระยะยาวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สยมพร ทองเนื้อดี (2552) วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในเครือสารสาสน์เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) บุคลากรมีศักยภาพ (Personal Mastery) 2) รูปแบบความคิดที่หลากหลาย (Mental Models) 3) การสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้และทำงานร่วมกัน (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในภาพรวมมีระดับค่าเฉลี่ยน้อย ($\bar{x} = 2.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2 รายการ ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 2.64$) ด้านการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 2.61$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากรมีศักยภาพ ($\bar{x} = 2.47$)

วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการทั้งภายในและปัจจัยภายนอก เช่นค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ในสังคมต่างมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะทั้งองค์กรและสมาชิกขององค์กรต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมทางสังคมไปด้วย ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กร

เช่น ลักษณะธุรกิจ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ก่อตั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็มีส่วนในการกำหนดรูปแบบ และเนื้อหาวัฒนธรรมองค์กรให้มีเอกลักษณ์ต่างจากวัฒนธรรมในองค์กรอื่นๆ

สุพล วังสินธุ์ (2537) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนคือผู้นำความเป็นเลิศมาสู่โรงเรียน โดยค่อยๆกำหนดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งมาตรฐานของตนเองและมาตรฐานที่ใช้กับผู้อื่น การพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศจะต้องกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อมๆ กัน ผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถพื้นฐานสำคัญ 6 ประการคือ (1) มีความคิดสร้างสรรค์ลึกซึ้ง (2) การมีความรู้ลึกไวกว (3) การมองการณ์ไกล (4) การเปลี่ยนแปลงได้ (5) การมุ่งมั่น และ (6) การอดทน ทั้งหมดเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อสร้างโรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การศึกษาแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศพบวาระกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง (Awareness) 2) การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง (Vision) 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กร (Communication) 5) การเสริมสร้างพลังและความสามารถ (Team) 6) การปรับใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง (Adaptation) และ 7) การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Norms)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสารสาสน์เพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการจัดการศึกษานั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ส่วนนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ แนวคิดและหลักการสำคัญที่นำมาสร้างรูปแบบ เงื่อนไขการนำรูปแบบ ไปใช้สู่ความสำเร็จ 2) กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กร การเสริมสร้างพลังและความสามารถ การปรับใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร 3) คุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรที่มุ่งสู่การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย บุคลากรมีศักยภาพ รูปแบบความคิดที่หลากหลาย การสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้และทำงานร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และ 4) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

วงเดือน จงไพบูลย์ (2545 อ้างถึงใน วรธรรม ชื่นพินิจสกุล, 2555) ศึกษาเกี่ยวกับเพศและวัฒนธรรมในองค์กรประกอบด้วยบุคคลก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

พิมพ์ศักดิ์ ปลั่งอุดม (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณี

บริษัทกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Tan, Sharan, and Lee (2007, p. 142) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจผลกระทบของความสำเร็จการจูงใจ และความเข้าใจของนักศึกษาในสิงคโปร์ พบว่า ความคาดหวังของนักศึกษาสิงคโปร์ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูงกว่ากลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญ และผลกระทบจากกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีแรงจูงใจในการเรียน

Ford (1997 อ้างถึงใน สยมพร ทองเนื้อดี, 2552, หน้า 57-58) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จลงได้ต้องประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันการทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกันและการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกันมา นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ยังได้ทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบระบบราชการ อีกทั้งได้มีการออกแบบ โครงร่างหลักการและแนวทางที่ผลักดันองค์กรไปสู่แนวทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000 อ้างถึงใน สยมพร ทองเนื้อดี, 2552, หน้า 57-58) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กรโดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คนในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และทำความเข้าใจองค์กรตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมพันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอย ในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามาในรูปการวิเคราะห์การถดถอยมีรากฐานแนวคิดของแบบการเปลี่ยนแปลง

Robbins (1994 อ้างถึงใน วรพรรณ ชื่นพินิจสกุล, 2555, หน้า 14-15) การประเมินคุณลักษณะ 10 ประการ 1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) ได้แก่ระดับความรับผิดชอบ อิสระทางความคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี 2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance) คือ ระดับที่พนักงานอดทนต่อความไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และกล้ายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึงมีการแสวงหาโอกาสและกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ กล้า

เสี่ยงในการดำเนินการ โดยพนักงานรู้สึกว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ท้าทายอย่างเหมาะสม

3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานและการร่วมกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสาน และร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้เตรียม หรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่ากลุ่มการทำงาน โดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ ระดับของการกำหนดทิศทาง การให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยอาศัยเกณฑ์จากการทำงานของพนักงาน
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะ ที่ปรากฏของความขัดแย้งหรือความแตกต่างในแง่ความคิดเห็น
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัด โดยระดับของคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา สายงานอย่างเป็นทางการ

สรุปจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าผู้บริหารกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรวมถึง ปัจจัยด้านบุคคล ความต้องการของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานในการนำองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญแสดงให้เห็นถึงทัศนคติกระบวนการในการจัดการบริหารงานทุกฝ่ายในองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การที่องค์กรใดที่จะสามารถก้าวความเป็นเลิศได้นั้นในองค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากร ทุกด้านอย่างเป็นระบบ ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง (Awareness) 2) การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง (Vision) 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กร (Communication) 5) การเสริมสร้างพลังและความสามารถ (Team) 6) การปรับใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง (Adaptation) และ 7) การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Norms) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรแห่งความมีวัฒนธรรมเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จลงได้ต้องประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรอันประกอบด้วยผู้นำและบุคลากรตลอดจน

การเปิดใจซึ่งกันและกันและการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกันมา ดังนั้น ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมในองค์กรจึงส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นดังนั้นการ ปลุกจิตสำนึก (Mindset) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างความ เชื่อ (Beliefs) ขึ้นมาจาก พื้นฐานของสถานศึกษา จากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยม (Values) ตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม (Behavior) และในที่สุดเกิดเป็น วัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร (Organization Culture) กระบวนการดังกล่าวได้ดำเนินการอย่าง เป็นระบบและครอบคลุมปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นๆ โรงเรียนที่มีคุณภาพเชิงบริหารจัดการย่อม ก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษายุคใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี ปัจจัยและองค์ประกอบเสริมที่หลากหลายเข้ามาช่วยดำเนินการ เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จของ องค์กรได้ในที่สุด “ผู้บริหารโรงเรียน” จึงมีความสำคัญยิ่ง ที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการ ตลอดจนมีความเป็นผู้นำทางด้านวัฒนธรรมที่ดีมีการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศก่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ในการพัฒนาบริหารจัดการในสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและ ปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีเสมอตามยุคสมัยและสถานการณ์มีความสมดุลและมีคุณภาพอย่างยั่งยืน ตลอดไป