

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6
ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6
ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษาและคณบดีวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ได้พิจารณา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา


.....
(ดร.น้ำฝน กันมา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

พฤษภาคม 2558

The logo of the University of Phayao is a large, light purple watermark in the background. It features a central emblem with a crown-like top and a base with Thai script. Below the emblem is a banner with the text 'มหาวิทยาลัยพะเยา' in Thai and 'UNIVERSITY OF PHAYAO' in English.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองเล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.น้ำฝน กัณมา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำ แนวคิด และตรวจสอบ ตลอดจนการแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ซึ่งประกอบไปด้วยคณะกรรมการสอบเค้าโครงคณะกรรมการสอบการค้นคว้าด้วยตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ซึ่งได้แก่ ครูผู้สอนของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ทั้ง 7 โรงเรียน ได้ให้คำชี้แนะกรอกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างการจัดเก็บข้อมูล ต้องกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ เพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาทุกคน ที่ได้สร้างประสบการณ์ที่ดีงาม ขอขอบคุณในน้ำใจและมิตรภาพที่ดีที่มีให้กันเสมอมา จนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จตามประสงค์ คุณค่าและประโยชน์อันพึงได้จากสารนิพนธ์นี้ ขอบูชาแทนพระคุณบูรพาจารย์และบุพการีทุกท่าน

ดุษฎี เย็นใจ



ชื่อเรื่อง: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ผู้ศึกษาค้นคว้า: ดุษฎี เย็นใจ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง: กศ.ม.(การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2558

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.น้ำฝน กันมา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2. ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ และ 3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 254 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบมาตรา-ประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามชุดที่ 1 ค่าความเชื่อมั่น ได้เท่ากับ 0.99 และแบบสอบถามชุดที่ 2 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

The title: THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS THAT AFFECT TO THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF RAJAPRAJANUGROH SCHOOL, GROUP 6, UPPER NORTHERN, UNDER THE OFFICE OF THE ADMINISTRATION OF SPECIAL EDUCATION.

Author: Dussadee Yenjai, Independent study: M.Ed.(Educational Administration), University of Phayao, 2015

Advisor: Dr.Namfon Khunma

Keywords: Transformational Leadership, organizational culture

Abstract

The purpose of the research were study the transformational leadership of the principals and the organizational culture of Rajaprajanugroh school, group 6, upper northern, under the office of the administration of special education. The sample of 254 teachers were asked to answer a set of 5 rating scale questionnaire 1 is reliable at 0.99 and questionnaire 2 is reliable at 0.95. The collected data was analyzed by using percentage, mean standard deviation and the stepwise multiple regression analysis. The findings were as follows; The overall level of transformational board leadership of Rajaprajanugroh school, group 6, upper northern, under the office of the administration of special education was rated at a good level. The overall of the enterprise culture of Rajaprajanugroh school, group 6, upper northern, under the office of the administration of special education was at a middle level and the overall level of the relationship between the changes of management and organizational culture of Rajaprajanugroh school, group 6, upper northern, under the office of the administration of special education was high level with statistical significant at 0.01



สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	9
ความหมายของผู้นำ.....	9
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	9
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
คุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	12
ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	15
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	15
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	15
วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture).....	18
ความหมายวัฒนธรรมองค์การ.....	18
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ.....	19
แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ.....	20
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ.....	21
ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ.....	22
การบริหารในองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ.....	27
แนวคิดทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์การ.....	29
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
การสร้าง และหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	45
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	49
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ใน 4 ด้าน.....	52
ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ใน 3 ด้าน.....	61
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรม องค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.....	68
5 บทสรุป.....	69
สรุปผลการวิจัย.....	69
อภิปรายผลการวิจัย.....	71
ข้อเสนอแนะ.....	76
บรรณานุกรม.....	77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	84
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	85
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า.....	94



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	49
2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวม และรายด้าน.....	52
3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	53
4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ.....	55
5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา.....	57
6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	59
7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวมและรายด้าน.....	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวัดสมรรถมองค์การ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์	62
9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวัดสมรรถมองค์การ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	64
10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวัดสมรรถมองค์การ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	66
11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ วัดสมรรถมองค์การ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	68



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures).....	23
2 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	41



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันจากการเกิดกระแสโลกาภิวัตน์ พบว่า ทั่วโลกนั้นมีสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารเศรษฐกิจสังคมการเมือง และวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบวก และด้านลบอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ เมื่อสภาพสังคมไทยเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์การก็ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะนำพาองค์การ ให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยไม่ต้องรอให้เปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก จึงต้องนำเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสมนำมาพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ เมื่อใดที่แต่ละองค์การมีการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับบุคคล วิธีชีวิต หรือวัฒนธรรม ทั้งในวงแคบ หรือกว้าง ย่อมแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้ว้องค์การ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา ในมาตราที่ 9 ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาต้องยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น โดยยึดหลักความเป็นเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพ และความต้องการ ในแต่ละระดับหรือท้องที่ ดังปรากฏในบทบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ในมาตราที่ 39 ที่ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553, หน้า 12) จะเห็นได้ว่า การบริหารการศึกษามีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการในรูปแบบใหม่

เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าว โดยผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และต้องเตรียมพร้อมในตนเองในทุก ๆ ด้าน ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ หรือประสบการณ์ และที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมนำพาซึ่งคุณค่าและประโยชน์ให้แก่กลุ่ม และองค์การ การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 19)

ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ สร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา (อุตม สิงโตทอง, 2550, หน้า 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครูอาจารย์ให้ความร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Ideological influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational development) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Motivation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเหมาะกับยุคปฏิรูปการศึกษานี้ เพราะจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากรและองค์การ(ประภา อัครพงศ์พันธ์, 2552, หน้า 5)

แต่ในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเป็นภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จนทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากผู้บริหารยังนำเทคนิคเก่า ๆ หรือเทคนิคที่ล้าสมัยแล้ว มาใช้ในการบริหารจัดการ หรือพูดอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ ผู้บริหารยังมีความเชื่อที่ผิด ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าคุณสมบัติของตนนั้นถูกต้อง ความเชื่อหรือความคิดที่ไม่ถูกต้องเหล่านี้ จึงเป็นตัวขัดขวาง ทำให้องค์การเกิดความล้มเหลว ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ ๆ และเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เฉื่อยชา และเป็นวัฒนธรรมแบบแข็งที่ยากจะเปลี่ยนแปลง ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาที่กระทบต่อกระบวนการบริหาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนราชประชานุเคราะห์กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1999, pp. 9–32 อ้างอิงใน กระบวนทัศน์ศึกษาธิการ, 2550, หน้า

8-11) ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty) 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาการบริหารงาน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อยู่ในระดับมาก
2. วัฒนธรรมองค์การของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อยู่ในระดับปานกลาง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อยู่ในระดับมาก

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ตามแนวคิดทฤษฎีของ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles)

ขอบเขตด้านประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูผู้สอน ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 7 โรงเรียน จำนวน 288 คน ดังนี้

1.1 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 21 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	จำนวน 50 คน
1.2 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 22 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	จำนวน 35 คน
1.3 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา	จำนวน 56 คน
1.4 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 26 จังหวัดลำพูน	จำนวน 34 คน
1.5 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 30 จังหวัดเชียงใหม่	จำนวน 34 คน
1.6 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 31 จังหวัดเชียงใหม่	จำนวน 30 คน
1.7 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 34 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	จำนวน 49 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 264 คน โดยวิธีการสุ่มแบบสุ่มอย่างง่าย ดังนี้

2.1 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 21 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	จำนวน 44 คน
2.2 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 22 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	จำนวน 32 คน
2.3 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา	จำนวน 52 คน
2.4 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 26 จังหวัดลำพูน	จำนวน 32 คน
2.5 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 30 จังหวัดเชียงใหม่	จำนวน 32 คน
2.6 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 31 จังหวัดเชียงใหม่	จำนวน 28 คน

2.7 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 34 จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 44 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้
 - 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี
 - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
 - 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. วัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ ดังนี้
 - 2.1 ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles)
 - 2.2 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles)
 - 2.3 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถ ใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ผู้บริหารต้องการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในสถานศึกษา โดยการเปลี่ยนสภาพหรือพยายามเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรในสถานศึกษาให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ดีที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็น เป็นที่น่าเชื่อถือ ยอเยอ ครัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกับบุคลากรในสถานศึกษา ต้องเอาเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้บริหาร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการ มีการโน้มน้าว หรือกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึง

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิด และแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติมีตัวบ่งชี้ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์การนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์การมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง เอาใจใส่และเป็นกันเอง มีความรักใคร่ ยกย่อง และยอมรับ ให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

2.2 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ฟังพาผู้บริหาร และยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะตั้งรับ และต้องการปกป้องตนเอง เพราะเชื่อว่าเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ยึดระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด มุ่งแต่ปกป้องตนเองไม่สนใจคุณภาพของงาน มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อย

2.3 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะผู้นำเน้นงาน และเน้นความต้องการด้านความมั่นคง

ในอาชีพของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิ และต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้านมีข้อขัดแย้ง และตำหนิตนเองเป็นประจำ ชอบควบคุมผู้อื่น ชอบการแข่งขัน จะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบ และตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. เป็นข้อมูลสารสนเทศ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษกลุ่มอื่นให้เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างสร้างสรรค์ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จึงเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 คุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.6 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.8 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)
 - 2.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.3 แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.5 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.6 การบริหารในองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.7 แนวคิดทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์การ
3. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความหมายของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก

พาริตา อิบราฮิม (2537) เป็นการใช้อำนาจกับผู้อื่นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อความริเริ่มของกลุ่ม เกิดผลงานตามเป้าหมาย

พนิดา ดามาพงศ์ (2544) ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ

1. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังรักดี และเกิดความร่วมมือ
2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย
3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ
4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Hersey and Blanchard (1983) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Greenberg and Baron (1995) กล่าวว่า เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การ หรือภายนอกองค์การ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติตั้งนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การการสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2538, หน้า 99)

ภาวะผู้นำ คือ บุรณาการในทางรุกของคน วัตถุประสงค์ และแนวคิดในองค์การ ซึ่งกิจกรรมและความพยายามจะมุ่งสู่การทำให้เป้าหมายสถาบันบรรลุผล ความเต็มใจของสมาชิกขององค์การที่จะถูกนำขึ้นอยู่กับหน้าที่หลายอย่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540, หน้า 109)

ภาวะผู้นำ คือ สภาวะ หรือ ศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงาน และจุดประสงค์ที่วางไว้ (ประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2542, หน้า 233)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนเหนือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย (เศวณิต เศษานนท์, 2542, หน้า 4)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 106)

ภาวะผู้นำ คือ การสะท้อนภาพพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลในองค์การ ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสามารถ หรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถจูงใจประสานงานให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ความสามารถ หรืออิทธิพลนั้น ๆ มีที่มาจากหลายแหล่ง เช่น คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อำนาจตามตำแหน่งหรืออำนาจที่เกิดจากความรอบรู้ความเชี่ยวชาญในปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ (ชูชาติ พวงสมจิตร, 2540, หน้า 4-5)

ภาวะผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มและธำรงไว้ ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่มสตอกดิลล์ (Stogdill อ้างอิงใน เศวณิต เศษานนท์, 2542, หน้า 4)

ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า (Bass, 1985, p. 545)

ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือ ด้วยความเต็มใจ (Plunkett, 1992, p. 325)

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่ม

ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl, 1998, p. 2)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (DuBrin, 1988, p. 2)

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Daft, 1999, p. 5)

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลในการจูงใจให้บุคคลอื่น ในองค์การมีความร่วมมือ ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการ สื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มองค์การ

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบิร์น (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการ ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจ และจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำ จะค้นหา เพื่อยกระดับความสำคัญของผู้ตามให้ไปสู่จุดมการณที่สูงส่ง

แบส (1985) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความ เชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับ ที่สูงกว่า

ดูบริน (1988) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้าง ความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดาฟท์ (1999) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ระหว่างผู้นำ และผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทย ที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปวิวรรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537, หน้า 18)

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตาม มีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนตัว

สุดาทัฬหสุวรรณ (2541, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็น

ความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมาจึงให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานตลอดจนเปลี่ยนแปลง ระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

จากความหมายโดยสรุป กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตนเองซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

คุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไป จะเป็นดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลา-ภรณ์, 2536, หน้า 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับ ความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบ อำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำ ความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้มิเชลฟูลแลน (Michael Fullan, 2006, p. 42) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าควรรู้จัก การบริหาร

ความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจ ผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงดูดบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูง และทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะ แสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์ และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึก และความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากข้อตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอก และเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม

และสร้างสปิริต และเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอม และผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยา และการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้นเกิดการปฏิรูป และการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการ และจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มารแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Mushinsky, 1997, p. 374; citing Burns, 1978, Leadership) แบบส (Bass, 1985, pp. 35-55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ สัมเลวกับการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยม และความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำ และผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวด ตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี 3) มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบส (Bass) ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ดังนั้น สภาวะการณเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากทฤษฎีของเบอร์น แบส (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นแบบกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ แบสได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น และแบส ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน กับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยัง

ผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำ จะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่นอนในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตาม จะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิด และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์

เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมึวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความล้มเหลวและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพฤติของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

5. จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี

และเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

เอช. เอ็ม. ไทร์ช และ เจ. เอ็ม. เบเยอร์ (1987) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของความเชื่อ ความคาดหวัง ความคิด ค่านิยม ทักษะคติ และพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนที่สมาชิกภายในองค์การมีส่วนร่วม ตัวอย่าง เช่น การปฏิบัติตนต่อกันระหว่างสมาชิก พิธีกรรมในวาระสำคัญขององค์การ ปรัชญาขององค์การ ค่านิยมที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น”

สตีเฟน พี. รอปบินส์ และ แมรี คูลเตอร์ (2002) อธิบายไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การคือ ระบบของความหมายที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่เป็นตัวกำหนดว่า สมาชิกควรจะทำพฤติกรรมปฏิบัติตนอย่างไรในองค์การ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์ของตนเองทำให้องค์การนั้น ๆ แตกต่างจากองค์การอื่น

ดีล และ เคเนดี (1982) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วม”

แฮทซ์ (1971) และ ชูลท์ (1991) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ว่าคือ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ภายในองค์การ รูปทรงอาคาร ลักษณะเฟอร์นิเจอร์ การจัดวางโต๊ะเก้าอี้ ตราเครื่องหมายหน่วยงาน อันเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ของหน่วยงานต่อสาธารณชน

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่นักวิชาการให้ไว้ข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนในการประพฤติปฏิบัติ รวมถึงสิ่งประดิษฐ์ และพิธีกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกภายในองค์การกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความเชื่อ ความคิด ตลอดจนอุดมการณ์ ที่สมาชิกมีส่วนร่วมอันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ และผลที่ตามมาพร้อมกัน การเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การนี้ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลว่าควรที่จะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่กำลังเผชิญได้อย่างไร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติ และพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคม หรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้ สามารถแลกเปลี่ยนกัน และกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นก้าว หรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. **วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้** เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. **รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ** โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีคำถามหาหนทางในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มก่อน คือ มีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มีขังคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิด และริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้น ก็เกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาตนเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือ ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงานหรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกลงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม

และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. จากผลงานการศึกษาของ พอลเบท และเอ็มอีพี สลิคแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่า วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรงโดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ

สภาพแวดล้อมในขององค์การจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์การ: ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของพนักงาน และผู้บริหารภายในบริษัทพลังนี้จะถูกเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์การจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญ และระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางการกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะเป็นการผสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ ที่กระตุ้นความรู้สึก ความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์การ ว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้” บางครั้งวัฒนธรรมองค์การจะ หมายถึง วัฒนธรรมบริษัทเนื่องจากแนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท แต่แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์การที่ไม่มุ่งทำไรด้วย เช่น หน่วยงานราชการ องค์การการกุศล และพิพิธภัณฑน์ เป็นต้น วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วม และคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์การใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจ และจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา ตัวอย่างเช่น เรย์ครอค ผู้ก่อตั้งแมคโดนัลด์ ได้ปลูกฝังค่านิยมร่วม คุณภาพ บริการ ความสะอาด และคุณค่ากับพนักงานทุกคนไว้อย่างเข้มแข็งที่ยังคงเป็นความเชื่อของบริษัทอยู่ในปัจจุบันนี้ “วัฒนธรรมองค์การ” ได้กลายเป็นค่านิยมแพร่หลายของบริหารในปัจจุบัน เอ็ดการ์ไซน์ นักวิชาการและที่ปรึกษาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเชื่อ และค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การ และนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ และเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความเชื่อร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การตามความหมายนี้สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งได้นั้น คือ ถ้าวัฒนธรรมองค์การสนับสนุนกลยุทธ์ และถ้าวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับโอกาสภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การจะมีอยู่ห้าอย่าง คือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วีรบุรุษ พิธีและงานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม

1. **สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ** บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต

2. **ค่านิยม** ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การค่านิยม คือ สิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ค่านิยมจะถูกระบุไว้ในเป้าหมายคือคำขวัญของบริษัท

3. **วีรบุรุษ** บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์การของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขา คือ บิลล์เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลของบริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

4. **ธรรมเนียมปฏิบัติ** กิจกรรม และเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การด้วย

5. **เครือข่ายทางวัฒนธรรม** วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้าจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเรื่องราวของอุดมคติ และวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้นี้จะถูกรับรู้

ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การ มีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำ ส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่าง ๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้นคุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่า และความเชื่อของบริษัทหรือองค์การ

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญ และเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกขององค์การ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของบริษัทด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกัน ก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีสมรรถนะในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

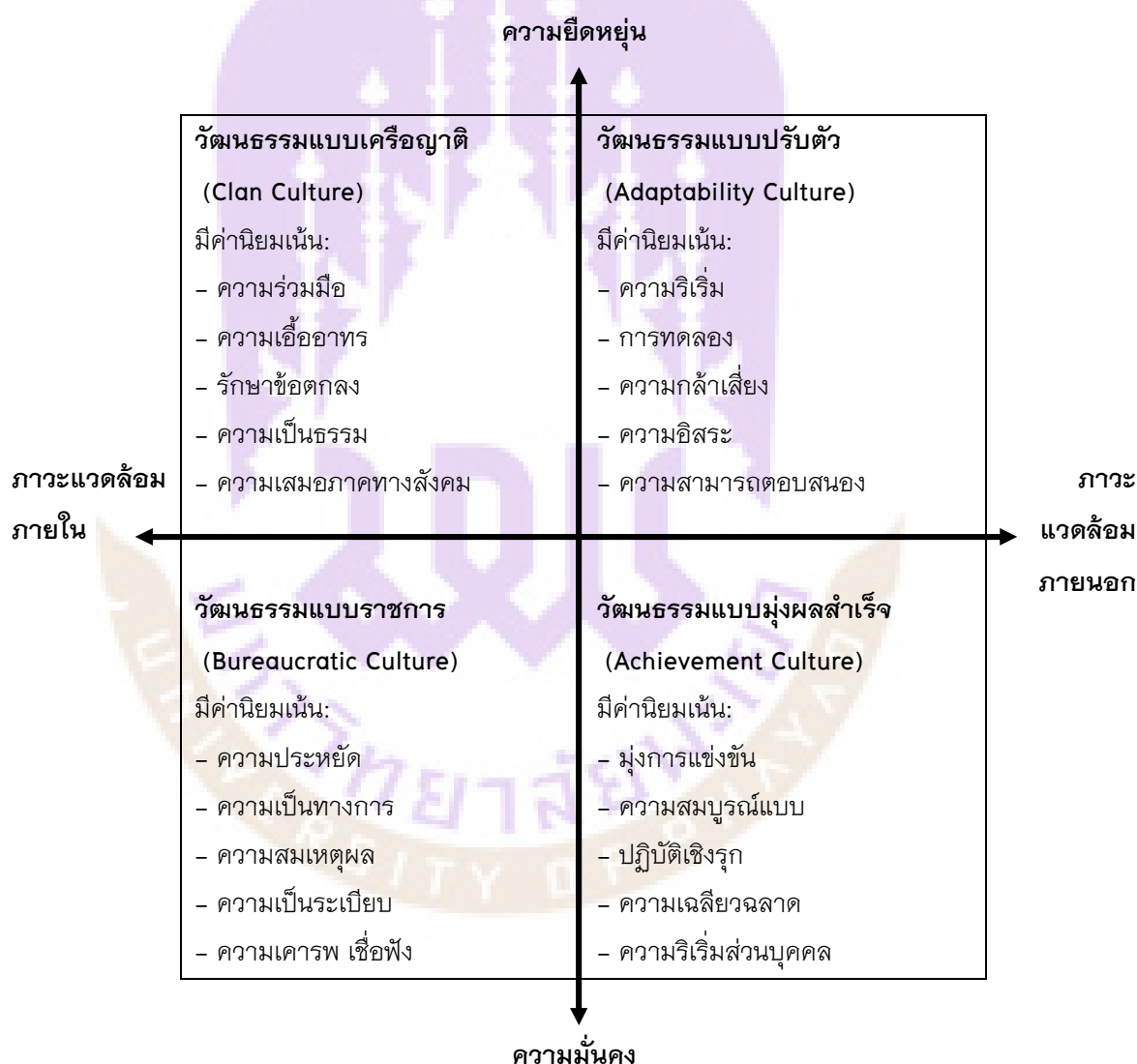
จากการศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพ เสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การ และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร
2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือเน้นภายนอก

(external) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบ หรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูง พบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

1. วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)



ภาพ 1 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)

ที่มา: Daft, R.L. (1999). The leadership experience

1.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความ หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การ ด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

1.1.1 ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ

1.1.2 ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน

1.1.3 ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้

1.1.4 การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว

1.1.5 การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัด คือ บริษัท 3M ที่ส่งเสริม และให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลาทำงานได้ ถึง 15% เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลาง และขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัท ไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

1.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจ

ต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะ จึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ จะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงานจะมีค่านิยมในเรื่อง

1.2.1 การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน

1.2.2 การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง

1.2.3 การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด

1.2.4 การขยันขันแข็งในการทำงาน

1.2.5 การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขาย และผลกำไรเป็นที่ตั้งตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้ คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The Best Consumer Products in the World” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลสูงใจอย่างเข้มแข็ง สำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รับประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์ และประสาน วัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จ ให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์กร และสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์กร ด้วย

1.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงาน มากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงาน คล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงาน และลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรม และการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

1.3.1 การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)

1.3.2 การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ

1.3.3 การเน้นความเป็นทีม

1.3.4 เน้นการมีส่วนร่วม

1.3.5 การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

1.3.6 การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้ มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม มาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้น หรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่า พนักงานของบริษัทดังกล่าว ให้ความร่วมมือ และใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงาน และบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

1.4 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคง และมุ่งเน้นภายในองค์การ เป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึด และปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการ และความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

1.4.1 การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน

1.4.2 เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน

1.4.3 การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

1.4.4 การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ

1.4.5 การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงองค์การประเภทหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มาก เพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้นนอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้ง วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใด หรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

การบริหารในองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์การโดยตรง มีอยู่หลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ภาษา (Language) ภาษาที่ใช้ในองค์การจะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น ถ้าบุคลากรใช้ภาษาเดียวกัน และเข้าใจความหมายของภาษาในแนวเดียวกัน วัฒนธรรมด้านภาษาทั้งที่เป็นคำพูด และกิริยาท่าทาง ล้วนมีความสัมพันธ์กับการบริหารของกลุ่มทั้งสิ้น ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สามารถติดต่อกันได้ด้วยความเข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นกลุ่มก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การโดยตรง

2. วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกขององค์การ (Boundaries) เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกจะต้องมี และเป็นเอกฉันท์ร่วมกันภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดได้ชัดเจนว่าใครเป็นสมาชิกในกลุ่มใด และใครไม่ใช่สมาชิกในกลุ่ม หรือใครควรจะออกไปจากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ถ้าไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เกณฑ์ที่เห็นพ้องต้องกัน และต้องปฏิบัติได้ต้องมีในองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดองค์การและการบริหารงานบุคคล

3. อำนาจและสถานภาพการบริหารงานภายในองค์การจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (Allocation of power) และสถานภาพของสมาชิก กล่าวคือ ทุกองค์การต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์การว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นลูกน้อง บังคับบัญชาลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน ใครควรได้อำนาจเมื่อใด ใครควรออกไปจากอำนาจหน้าที่เมื่อใด และใครยังคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้ วัฒนธรรมในเรื่องอำนาจ และสถานภาพ ถ้าชัดเจนก็จะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

4. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Intimacy) องค์การจะดำเนินงานได้ราบรื่นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเป็นเพื่อนสนิท และความรัก ทุกองค์การต้องมีแนวทาง หรือมีกฎเกณฑ์หรือจัดการทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การมีขึ้นให้ได้ ทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพศตรงข้ามที่จะเป็นประโยชน์ เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานขององค์การ และเพื่อนร่วมงาน

5. การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Punishment) องค์การต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยการมีมติเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัล และการลงโทษ ทุกกลุ่มจะต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษ คือ ไม่ได้รับรางวัล และถ้ารุนแรง ก็คือ การไม่คบค้าด้วย เพราะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์มาก่อนแล้ว ถ้าวัฒนธรรมองค์การในการจูงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์การก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุม และการจูงใจน้อยลงไปด้วย

6. อุดมการณ์ (Ideology) องค์การจะดำเนินงานราบรื่นถ้าสมาชิกมีมติเอกฉันท์ในเรื่องอุดมการณ์ และศาสนา ทุกองค์การก็เหมือนกับทุกสังคมที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้และควบคุมไม่ได้ องค์การต้องจัดหาความหมายของสิ่งเหล่านี้ให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์ และศาสนาเข้าช่วยอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสมาชิกจะไม่วิตกกังวลจนเกินเหตุต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายและควบคุมได้

ดังนั้น องค์การทุกองค์การจะประสบกับปัญหาดังกล่าวแล้ว และองค์การต่างก็พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว ๆ เหล่านี้ กระทั่งสามารถสร้างเอกลักษณ์ในการรับรู้ คิด และรู้สึกต่อปัญหาของแต่ละองค์การขึ้นมาได้เอง อย่างไรก็ตามมีองค์การอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วได้ดีนัก และมักส่งผลให้การบริหารไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร

ปัจจัยความสำเร็จของงานต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำ และถือว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่จะควบคุมพฤติกรรมองค์กร งานต่าง ๆ จะสำเร็จผลได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคน ซึ่งโดยธรรมชาติจากความรู้ความเข้าใจเรื่องราวคนนั้น จะเห็นว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถ หรือการมีศิลปะของผู้บริหารในการหาวิธีบังคับบัญชา หรือมีเทคนิคการสั่งการที่เหมาะสมที่สุด ที่จะสามารถชักนำส่วนดีออกมาจากคน (ธงชัย สันติวงษ์, 2543, หน้า 481-482) โดยมีวัฒนธรรมที่เป็นกรอบที่แสดง และบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ บรรทัดฐาน แนวคิด ที่หล่อหลอมนิสัย พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มคนในสังคม (ผลิน ภูเจริญ, 2546, หน้า 830-845)

ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์ (2549, หน้า 24-25) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นแนวทางสำหรับบุคคลในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรเป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยย่อยหนึ่งของสังคม วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของค่านิยมความเชื่อร่วมกัน มีส่วนผสมที่แตกต่างกันหลายอย่าง

แนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบความคิดของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982 อ้างอิงใน ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์, 2549, หน้า 48-51) เป็นกรอบความคิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการอธิบาย เรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ “In Search of Excellence” ได้พยายามอธิบาย เรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีที่ง่าย ด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูง แล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่า บริหารอย่างไร จึงประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญ คือ ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นนำอันมีดังนี้

คุณลักษณะของบริษัทชั้นนำ (Attributes of an Excellent Firms)

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) พบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วน จึงค่อยตัดสินใจ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) มีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชะลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันที

ที่ทราบข่าวจึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย และพบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จ และมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) เชื่อว่าบริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้ เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบัน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการเอาใจใส่ลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสม จึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินสิ่งที่เป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3. ความเป็นอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) มีความเห็นว่าการรักษาความสำเร็จให้กับบริษัทต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้น กับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความเป็นอิสระคล่องตัวในการคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารใหม่ไฟแรงให้กับบริษัทเกิดมุมมองและแนวคิดใหม่มาทดลองและปรับปรุง ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) มีความเชื่อว่า พนักงานคือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จสู่บริษัท

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่นักบริหารงานแบบลอยตัว ห่างไกลจากสิ่งที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัท หรือประธานบริษัทผลิตรถยนต์แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มที่เกิดขึ้น ดังกล่าว ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) พบว่า ในบริษัทที่ศึกษาจะให้ความสำคัญ และย้ำเตือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นสิ่งหลักของบริษัท นโยบาย และแนวปฏิบัติเช่นนี้ ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติ และต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะเยี่ยม

เขียนจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. ทำแต่สิ่งที่มีความเชี่ยวชาญค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายสิ่งใหม่ออกไปจากสิ่งเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อสิ่งแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับสิ่งเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาสิ่งเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) เชื่อว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้น มักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระจัดรวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงควมมีอำนาจ มีฐานะ ตำแหน่ง และเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าว พบว่า ไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์การเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอกผู้บริหารให้ทราบว่ามีผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. เข้มงวด และผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) อธิบายว่าในบริษัทชั้นนำนั้น การที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็น เพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่า การจัดการที่เข้มแข็ง เป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันบริษัทต้องจัดการแบบยืดหยุ่นไปพร้อมกัน เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหาร และบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) เชื่อว่า จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่ และมีความกล้าเสี่ยง การที่องค์การจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้น เกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก ดังนั้น องค์การต้องยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การที่เป็นวัฒนธรรมมาเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคุณ และลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty)

คุก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty) ได้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนด (McClelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ เมชิโอปี และโมร์ส (Katz, Maceoby and Morse) และสโตกดิล (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นบุคคล และแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะมีความเชื่อค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐาน

ขององค์การนั้น ๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์การจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าว หมายถึงวัฒนธรรมขององค์การนั่นเอง โดยคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty) ได้แนวคิดทั้งหมดนี้มาจากกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ เรียกว่า การสำรวจองค์การ โดยแบ่งแยกวัฒนธรรมองค์การออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จต้องการมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์การนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์การมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ยกย่อง และยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นความสำเร็จ หมายถึง การทำงานโดยใช้หลักเหตุผล มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมของบุคลากรจะเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

มิติที่ 2 มิติเน้นสัจการแห่งตน หมายถึง ค่านิยมการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตนเอง มีความคิดริเริ่มในการพัฒนางานของตนให้สอดคล้องกับงานขององค์การ พฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลตามความคิด และความคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ ความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร

มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคล และการสนับสนุน หมายถึง การให้หารสนับสนุนซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ

มิติที่ 4 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ หมายถึง การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรรมการแสดงออก มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ฟังหาผู้บริหาร และยึดถือระเบียบแบบแผนขององค์การเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคง และปลอดภัยก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่นในองค์การ ยึดระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่ปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติการเห็นพ้องด้วย หมายถึง การปฏิบัติตามสิ่งที่มีผู้ทำก่อน โดยจะเป็นด้วยหรือคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

มิติที่ 2 มิติเน้นกฎระเบียบ การให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ควบคุมด้วยระบบราชการ และมีความรู้สึกดีต่อกฎระเบียบ

มิติที่ 3 มิติเน้นการฟังหา การให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา และความไว้วางใจผู้บริหาร การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากทุกคนเชื่อว่า การตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง

มิติที่ 4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น หลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ สิ่งต่าง ๆ ที่ขัดแย้ง เนื่องจากกลัวถูกตำหนิ และหากมีเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจจะพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารตัดสินใจแทน

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรรมการแสดงออกลักษณะผู้นำเน้นงาน และเน้นความต้องการด้านมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจการแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และจะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิตำหนิ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้าน และมีข้อขัดแย้งตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขัน

และการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเองวัฒนธรรมองค์การนี้มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม การให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้า และเจรจาต่อรอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงยาก

มิติที่ 2 มิติเน้นอำนาจ การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ ยิ่งมีอำนาจมากขึ้นเท่าไรก็จะทำให้มีความมั่นคงมากขึ้น

มิติที่ 3 มิติเน้นการแข่งขัน การให้ความสำคัญ และยอมรับการแข่งขันที่จะต้องมีแพ้หรือชนะบุคลากรจะต้องการชนะ และเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ การแข่งขันทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรเป็นกลุ่ม ๆ บุคลากรจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขัน และเชื่อว่าการแข่งขัน จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

มิติที่ 4 มิติเน้นความสมบูรณ์ การให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน และบุคลากรจะหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระบบระเบียบ มีความละเอียดถี่ถ้วน ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนาน

จากแนวคิด ทฤษฎี วัฒนธรรมองค์การดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบที่แสดง และบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ บรรทัดฐาน แนวคิด ที่หล่อหลอมนิสัย พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มคนในสังคม ค่านิยมเป็นวัฒนธรรมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การ

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

วรนุช เนตรพิศาลวนิช (2538, หน้า 177-180) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาบาล โรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร สังกัดจำนวน 5 สังกัด คือ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยกระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงกลาโหม โดยใช้แนวคิดของคูก และคณะ 1989 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการฝ่ายพยาบาลขนาดใหญ่ และขนาดไม่ใหญ่ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาล ขนาดใหญ่ มีลักษณะสร้างสรรค์ ค่อนข้างน้อย ส่วนลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมากถึงมาก และลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด ส่วนโรงพยาบาลขนาดไม่ใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การ น้อยถึงค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างน้อยถึงมากและลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถานพยาบาล จำแนกตามสังกัด พบว่า สถานพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร

มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ค่อนข้างน้อยลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างน้อย ค่อนข้างมาก ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ค่อนข้างมากถึงมากที่สุดโรงพยาบาลสังกัด กระทรวงมหาดไทย พบว่า มีลักษณะสร้างสรรค์ ค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมากถึงมากที่สุดและลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด ส่วนโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ค่อนข้างน้อย ถึงค่อนข้างมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างน้อยถึงมากที่สุด และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาค่อนข้างน้อยถึงมาก และลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด และวัฒนธรรมองค์การสังกัด กระทรวงกลาโหม ลักษณะสร้างสรรค์ค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมากถึงมาก ลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ สถานพยาบาล พบว่า สถานพยาบาลขนาดใหญ่ มีลักษณะสร้างสรรค์แตกต่างจาก สถานพยาบาลขนาดไม่ใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว สถานพยาบาลขนาดใหญ่ไม่แตกต่างจากสถานพยาบาลขนาด ไม่ใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จินตนา อะทะไชย (2544) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม และจำแนกตามประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวม และเป็น รายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านวิสัยทัศน์
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมากกว่า 11 ปี ขึ้นไป เห็นว่า มีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำ โดยภาพรวมด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการ ติดต่อสื่อสาร และด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 11 ปี ขึ้นไป เห็นว่ามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี

บรรเจิด อยู่ยืนยง (2544) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ในสภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูปฏิบัติการสอน มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในภาพรวมแตกต่างกัน และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน คือ ปัจจัยคุณภาพการบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ ความหลากหลายของบุคลากร

วรรณี หิรัญญากร (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โคนรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) ระดับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวม และรายด้านมีสุขภาพอยู่ในระดับสมบูรณ์มาก 3) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันไม่มีความแตกต่างกัน

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2547) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รายการที่มีอันดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดด้านต่าง ๆ เรียงตามด้านดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2) ให้รางวัลความสำเร็จที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อสัมฤทธิ์ผล และใช้แนวทางการบริหารที่ท้าทายให้บุคลากรรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคลากรกล้าแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผลและ 4) สามารถคงรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ได้อย่างยาวนานที่สุด

สรณรัตน์ จันทะมล (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมามากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมาน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีระดับสูงสุด คือ ด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้านการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมมีระดับความสัมพันธ์สูงมากตามลำดับ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ

สมโชค โพธิ์งาม (2550, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามคำรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมี ส่วนร่วมของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ใน ระดับมาก การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของ

ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด

เปรมฤดี ศิริชัย (2551) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชินีภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูง

ขวัญชัย จะเกรง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1)ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2)การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป 3)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับสูง ($r = .866$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พระมหาอมร สุทธิ (2553, บทคัดย่อ) การวิจัย เรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ และปัจจัยในการทำงานของพนักงานในสถานศึกษากับการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้ช่วยผู้บริหารและครู-อาจารย์มนสังกัดสำนักงาน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร จำนวน 17 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 169 คน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ด้านการคำนึงถึงเอกัตภาพบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นภูมิปัญญา และด้านอำนาจบาบริตามลำดับ

กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารในเขตจังหวัดนครปฐม มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้แบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับสูงวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลางและมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรี นครภูเก็ต โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมคะแนน อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นายกเทศมนตรี นครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ เทศบาลนครภูเก็ตมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

แบส, วัลด์แมน, อโวลีโอ และแบบ (1987, abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง
2. การแสดงภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง
3. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

คูก และคณะ (1989, pp. 25–90) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็นรายลักษณะ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะของการสร้างสรรค์ ลักษณะของการตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะของการตั้งรับ-ก้าวร้าวผลการวิจัย พบว่า รายลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ให้บริการมีคุณภาพสูง คือ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การ 3 รายลักษณะ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีมากกว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การแบบก้าวร้าว-ตั้งรับ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานในองค์การวัฒนธรรมองค์การในต่างประเทศมีผู้ศึกษายาวนานกว่าประเทศไทยทั้งศึกษาในด้านองค์การธุรกิจ และองค์การทางการศึกษา ตลอดจนจนสร้างเครื่องมืออย่างแพร่หลาย และได้้นำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในประเทศไทย

ดาเนล และสตั้มพ์ (1999, p. 54) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านบริการพยาบาล ในโรงพยาบาลลูกเงิน 7 แห่งในเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์กร ความรู้ ความสามารถในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์กร ความรู้ความสามารถในงาน ตลอดจนการสนับสนุนงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ พบว่า 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การอย่างสร้างสรรค์ 2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว 4) พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ 5) พฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา 6) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แสดงถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้

ตามแนวคิดละทฤษฎีของบาสส์ และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles)

จากสาระดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ได้ดังนี้



ภาพ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้าง และหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูผู้สอน ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 7 โรงเรียน จำนวน 288 คน ดังนี้

- | | | |
|-----|--|-------------|
| 1.1 | โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 21 จังหวัดแม่ฮ่องสอน | จำนวน 50 คน |
| 1.2 | โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 22 จังหวัดแม่ฮ่องสอน | จำนวน 35 คน |
| 1.3 | โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา | จำนวน 56 คน |
| 1.4 | โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 26 จังหวัดลำพูน | จำนวน 34 คน |
| 1.5 | โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 30 จังหวัดเชียงใหม่ | จำนวน 34 คน |
| 1.6 | โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 31 จังหวัดเชียงใหม่ | จำนวน 30 คน |
| 1.7 | โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 34 จังหวัดแม่ฮ่องสอน | จำนวน 49 คน |

2. กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 264 คน โดยวิธีการสุ่มแบบสุ่มอย่างง่าย ดังนี้

2.1	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 21 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	จำนวน 44 คน
2.2	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 22 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	จำนวน 32 คน
2.3	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา	จำนวน 52 คน
2.4	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 26 จังหวัดลำพูน	จำนวน 32 คน
2.5	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 30 จังหวัดเชียงใหม่	จำนวน 32 คน
2.6	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 31 จังหวัดเชียงใหม่	จำนวน 28 คน
2.7	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 34 จังหวัดแม่ฮ่องสอน	จำนวน 44 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาปัจจุบันเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส และอโวลีโอ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น และประยุกต์จากแบบสอบถามของ (สมพร เมืองแป้น, 2548, หน้า 38) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มีข้อคำถาม 4 ด้าน จำนวน 40 ข้อ ได้แก่

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 1-10) |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 11-20) |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 21-30) |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 31-40) |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคุณ และลาฟเฟอร์รี่ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น และประยุกต์จากแบบสอบถามของเสาวลักษณ์ กิณเรศ (2548) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มีข้อคำถาม 3 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ได้แก่

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. ลักษณะสร้างสรรค์ | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 1-10) |
| 2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 11-20) |
| 3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว | จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 21-30) |

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 แต่ละข้อเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า จัดลำดับเป็น 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยกำหนดความหมายของ

ค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้าง และหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการหาคุณภาพของเครื่องมือดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือ
2. กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือ โดยจัดทำตารางโครงสร้าง และเนื้อหาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข
3. สร้างเครื่องมือที่กำหนดตามกรอบแนวคิดในข้อ 2
4. นำร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเนื้อหา และภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข
5. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถาม (IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า (IOC) ตั้งแต่ 0.67 ถึง 1.00
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับครูผู้สอนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์แม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ไม่ใช่ประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจภาษา คำชี้แจงต่าง ๆ ของแบบสอบถาม และวิเคราะห์หาคุณค่าของแบบสอบถาม คือ หาค่าความเที่ยง นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองใช้ทุกฉบับมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

แบบสอบถามทั้งฉบับ ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น ชุดที่ 1 ค่าความเชื่อมั่น ได้เท่ากับ 0.99 และชุดที่ 2 ค่าความเชื่อมั่น ได้เท่ากับ 0.95

7. จัดพิมพ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อส่งไปยังโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลกับประชากรในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามไปยังโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และติดตามแบบสอบถามโดยการขอความอนุเคราะห์โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ส่งแบบสอบถามคืน ณ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด พิจารณาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์
2. นำแบบสอบถาม ที่คัดเลือกแล้วไปวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐาน
3. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยการใช้ความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (%)

1.1 ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (จุฬามาต สถิติ, 2550, หน้า 39)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ p แทน ร้อยละ
f แทน ความถี่ หรือคะแนนที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือคะแนนเต็ม

2. วิเคราะห์แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีของแบส และอโวลีโอโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเทียบกับคะแนนค่าเฉลี่ย ดังนี้

2.1 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตรของ (จุฬามาต สถิติ, 2550, หน้า 40)

$$S. D. = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 \sum แทน ผลรวม
X แทน คะแนนของแต่ละคน
n แทน จำนวนคนทั้งหมด

2.3 คะแนนค่าเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/
วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/
วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/
วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถามดังนี้

3.1 การหาค่าความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจ
เครื่องมือ ใช้สูตรดัชนีค่าความสอดคล้อง (IOC) (สมนึก ภัททิยธนี, 2541, หน้า 221)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

3.2 การหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า
99)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
 k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
 \sum_i^2 แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
 S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยค้นคว้านำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ใน 4 ด้าน

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ใน 3 ด้าน

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

df แทน ชั้นแห่งความอิสระ

SS แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน

MS แทน ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน

P-Value แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

*P < .05 แทน ผลการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอน ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ วิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	105	41.30
หญิง	149	58.70
รวม	254	100.00
2. อายุ		
25-30 ปี	105	41.30
35-40 ปี	117	46.10
45-50 ปี	21	8.30
51-54 ปี	10	3.90
55-60 ปี	1	0.40
รวม	254	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปวส./ปวช./อนุปริญญา	2	0.80
ปริญญาตรี	203	79.90
ปริญญาโท และสูงกว่า	49	19.30
รวม	254	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา		
ครูผู้ช่วย	32	12.60
ครู ค.ศ. 1	63	24.80
ครู ค.ศ. 2	42	16.50

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ครู ค.ศ. 3	15	5.90
พนักงานราชการ	102	40.20
รวม	254	100.00
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	113	44.50
6-10 ปี	79	31.10
11-15 ปี	18	7.10
16-20 ปี	33	13.00
21-25 ปี	7	2.80
25 ปีขึ้นไป	4	1.60
รวม	254	100.00

จากตาราง 1 แสดงจำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนกได้ ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย จำนวน 105 คิดเป็นร้อยละ 41.30 และเพศหญิง จำนวน 149 คิดเป็นร้อยละ 58.70 ตามลำดับ จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 35-40 ปีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 46.10 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30 และน้อยที่สุด คือ อายุระหว่าง 55-60 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 79.90 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท และสูงกว่า จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 และน้อยที่สุด คือ ระดับปวส./ปวช./อนุปริญญา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ

จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ตำแหน่ง พนักงานราชการ จำนวน 102 คิดเป็นร้อยละ 40.20 รองลงมา คือ ตำแหน่ง ครู ค.ศ. 1 จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 และน้อยที่สุด คือ ตำแหน่ง ครู ค.ศ. 3 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.90 ตามลำดับ

จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่
ประสบการณ์การในการปฏิบัติงานระหว่าง ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 113 คิดเป็นร้อยละ 44.50
รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 6-10 ปีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ
31.10 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 25 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิด
เป็นร้อยละ 1.60 ตามลำดับ



ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลดังรายละเอียดในตาราง 2-6 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	n = 254		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.62	1.01	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.53	1.03	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.55	1.00	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.48	1.03	มาก
รวม	3.55	1.00	มาก

จากตาราง 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.00) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 1.03) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 1.01) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับ ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 1.03)

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 254		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ ยอมรับและศรัทธาจาก บุคลากร	3.52	1.11	มาก
2.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ ร่วมงานกัน	3.48	1.13	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารแสดงความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่าง เต็มความสามารถ	3.78	1.11	มาก
4.	ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การทำงานให้บุคลากรทุกคนรับทราบ	3.81	1.07	มาก
5.	ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นค่านิยม ความเชื่อของ องค์การเป็นหลัก	3.54	1.14	มาก
6.	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม	3.56	1.16	มาก
7.	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถ เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.56	1.12	มาก
8.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่น ในอุดมคติ และการมี วิสัยทัศน์	3.70	1.12	มาก
9.	ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และความคิดที่สำคัญ ให้กับบุคลากร	3.59	1.05	มาก
10.	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์	3.73	1.10	มาก
รวม		3.62	1.01	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 1.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการทำงานให้บุคลากรทุกคนรับทราบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 1.07) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยลงมา คือ ผู้บริหารแสดงความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 1.11) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.13)



ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		n = 254		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นว่าทุกคน มีคุณค่าและ ความสำคัญ	3.48	1.19	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงพลัง และความเชื่อมั่นใน ตนเอง	3.43	1.18	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารกล่าวถึงงานที่มอบหมายให้ทำว่าเป็นสิ่ง ท้าทายความสามารถ ของบุคลากร	3.35	1.09	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการมี ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	3.51	1.12	มาก
5.	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการ ทำงาน	3.66	1.05	มาก
6.	ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการมีเจตคติที่ดีต่อองค์การจะมีผล ต่ออนาคตของสถานศึกษา	3.70	1.14	มาก
7.	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงาน จะได้รับผลตอบแทนในเชิงบวก	3.54	1.11	มาก
8.	ผู้บริหารมุ่งมั่นอุทิศตนและผูกพันกับสถานศึกษาเป็น อย่างยิ่ง	3.55	1.19	มาก
9.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ	3.57	1.06	มาก
10.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาเป็น ของทุกคนให้ความรักและความผูกพัน	3.54	1.07	มาก
รวม		3.53	1.03	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53, S.D. = 1.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ จะมีผลต่ออนาคตของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70, S.D. = 1.14$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยลงมา คือ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66, S.D. = 1.05$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารกล่าวถึงงานที่มอบหมายให้ทำว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ ของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35, S.D. = 1.09$)



ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 254		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารมักกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	3.70	1.04	มาก
2. ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรใช้แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	3.59	1.08	มาก
3. ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	3.50	1.07	ปานกลาง
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม	3.59	1.06	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ	3.61	1.07	มาก
6. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่	3.46	1.22	ปานกลาง
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล	3.56	1.06	มาก
8. ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร	3.43	1.16	ปานกลาง
9. ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรมองปัญหาต่าง ๆ ว่าเป็นสิ่งท้าทาย	3.53	1.05	มาก
10. ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ถ้าทุกคนร่วมใจกัน	3.62	1.07	มาก
รวม	3.55	1.00	มาก

จากตาราง 5 ภาวะผู้นำผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.55, S.D. = 1.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมักกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 1.04) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยลงมา คือ ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ถ้าทุกคนร่วมมือกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 1.07) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 1.16)



ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการดำเนินงานถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการดำเนินงานถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	n = 254		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารเอาใจใส่ให้คำปรึกษาและรับฟังเรื่องราว ของบุคลากรเป็นรายบุคคล	3.37	1.10	ปานกลาง
2. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ	3.35	1.16	ปานกลาง
3. ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางความก้าวหน้าของ บุคลากรเป็นรายบุคคล	3.50	1.13	ปานกลาง
4. ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของ บุคลากรแต่ละคน	3.28	1.18	ปานกลาง
5. ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่กับบุคลากรให้ พัฒนาความสามารถตามศักยภาพของตน	3.47	1.12	ปานกลาง
6. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนโดยให้ โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.51	1.11	มาก
7. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.68	1.12	มาก
8. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึง ความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล	3.52	1.06	มาก
9. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนา ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	3.55	1.04	มาก
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถ พิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.61	1.10	มาก
รวม	4.48	1.03	มาก

จากตาราง 6 ภาวะผู้นำผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการดำเนินงานถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 1.03) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 1.12) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.10) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคลากรแต่ละคน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 1.18)



ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ
ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ลักษณะสร้างสรรค์
ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ดังรายละเอียดในตาราง 7-10 ดังนี้

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวัฒนธรรมองค์การ
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ ในภาพรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์การ	n = 254		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์	3.59	0.83	มาก
2. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.55	0.76	มาก
3. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.28	0.82	ปานกลาง
รวม	3.47	0.62	ปานกลาง

จากตาราง 7 วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ
ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ
ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.83) ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$,
S.D. = 0.76) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.82)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวัฒนธรรมองค์การ
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์การ	n = 254		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถกำหนดวิธีการทำงานตามความพึงพอใจของตน	3.59	0.82	มาก
2. บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน	3.71	0.82	มาก
3. บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะเป็นมิตรมีไมตรีสัมพันธ์ต่อกัน	3.54	1.08	มาก
4. บุคลากรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.61	1.00	มาก
5. บุคลากรในสถานศึกษามีความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.69	0.91	มาก
6. บุคลากรทุกคนมีความสุขกับการทำงานในสถานศึกษา	3.35	1.18	ปานกลาง
7. บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.68	0.86	มาก
8. บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อว่างานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทาย	3.58	0.94	มาก
9. บุคลากรทุกคนมีความรักและความผูกพันกับสถานศึกษา	3.62	0.98	มาก
10. บุคลากรในสถานศึกษามีความเห็นอกเห็นใจ ยกย่องและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	3.61	0.97	มาก
รวม	3.59	0.83	มาก

จากตาราง 8 วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย เพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.82) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.91) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรทุกคนของท่านมีความสุขกับการทำงานในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.18)



ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวัฒนธรรมองค์การ
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	n = 254		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. บุคลากรในสถานศึกษามุ่งมั่นการทำงาน ไม่ผิดพลาดเพื่อความมั่นคงในอาชีพ	3.62	0.86	มาก
2. บุคลากรในสถานศึกษามักแสดงความคิดเห็นตาม ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกลุ่ม	3.54	0.96	มาก
3. บุคลากรในสถานศึกษามั่นใจในกฎระเบียบแบบ แผนที่เคยปฏิบัติกันมา	3.58	0.99	มาก
4. บุคลากรในสถานศึกษามักหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธ ความรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานประจำ	3.09	1.14	ปานกลาง
5. บุคลากรในสถานศึกษาจะทำงานตามที่ได้รับ มอบหมายจากผู้บริหารอย่างเต็มที่	3.75	0.99	มาก
6. บุคลากรในสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการมีปัญหา ขัดแย้งกับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน	3.80	0.92	มาก
7. ลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรจะยึดถือวิธีการ ที่เหมือนกับเพื่อนร่วมงานเสมอ	3.65	0.97	มาก
8. บุคลากรในสถานศึกษายอมรับและยินดีปฏิบัติตาม กฎระเบียบของสถานศึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไข	3.70	0.94	มาก
9. บุคลากรส่วนมากระมัดระวังและหลีกเลี่ยงในการ เสนอวิธีการทำงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบ	3.46	1.09	ปานกลาง
10. บุคลากรส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการเข้าไปตัดสินใจ ในปัญหาภายในหน่วยงาน	3.37	1.05	ปานกลาง
รวม	3.55	0.76	มาก

จากตาราง 9 วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ
ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านหลีกเลี่ยงการมีปัญหาด้านการขัดแย้งกับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.92) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามักหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานประจำ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = 1.14)



ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวัฒนธรรมองค์การ
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหาร
งานการศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	n = 254		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. บุคลากรในสถานศึกษามักโต้เถียงกันในเรื่องการทำงานเสมอ	3.10	1.03	ปานกลาง
2. บุคลากรในสถานศึกษามักใช้อำนาจ และชอบออกคำสั่งกับเพื่อร่วมงานเพื่อให้เกิดการยอมรับ	3.36	1.12	ปานกลาง
3. บุคลากรในสถานศึกษามักหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด	3.50	1.00	ปานกลาง
4. บุคลากรในสถานศึกษามักไม่พอใจกับคนที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับตน	3.34	1.05	ปานกลาง
5. บุคลากรในสถานศึกษาไม่ไว้วางใจ และชอบตรวจสอบการทำงานของผู้อื่นอย่างถี่ถ้วน	3.18	1.08	ปานกลาง
6. บุคลากรในสถานศึกษาแสดงความไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในหน่วยงาน	3.05	1.05	ปานกลาง
7. บุคลากรส่วนมากชอบตำหนิเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานทำผิดพลาด	3.09	1.23	ปานกลาง
8. บุคลากรในสถานศึกษาพยายามสร้างผลงานของตนเองให้เหนือกว่าผู้ร่วมงาน	3.28	1.20	ปานกลาง
9. บุคลากรในสถานศึกษามักทำงานอย่างเป็นระบบตามแผนการที่วางไว้อย่างเคร่งครัด	3.36	1.01	ปานกลาง
10. บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบและระมัดระวังเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดของตนเอง	3.58	0.91	มาก
รวม	3.28	0.82	ปานกลาง

จากตาราง 10 วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-

ก้าวร้าว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.28, S.D. = 0.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และระมัดระวังเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดของตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58, S.D. = 0.91$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมักหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50, S.D. = 1.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านแสดงความไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.05, S.D. = 1.05$)



ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ดังรายละเอียดในตาราง 11

ตาราง 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ตัวแปร	X_{total}	Y_{total}
X_{total}	1	
Y_{total}	.713**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 11 พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่กับวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เมื่อสร้างเครื่องมือเสร็จแล้ว นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จากนั้นนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ในระหว่าง 0.67–1.00 และนำไปทดลองใช้ (TryOut) กับครูผู้สอนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ แม่ฮ่องสอน เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น ชุดที่ 1 ค่าความเชื่อมั่น ได้เท่ากับ 0.99 และ ชุดที่ 2 ค่าความเชื่อมั่น ได้เท่ากับ 0.95 จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษา โดยแจกแบบสอบถามไปจำนวน 264 ฉบับ และเก็บคืนได้มาครบ 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.21 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ อยู่ในระดับมากด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมากและด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการทำงานให้บุคลากรทุกคนรับทราบอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน อยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร จะมีผลต่อขนาดของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหาร มีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารกล่าวถึงงานที่มอบหมายให้ทำว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ ของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมักกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารให้ ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ถ้าทุกคนร่วมมือกัน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน บุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคลากร แต่ละคน อยู่ในระดับปานกลาง

2. วัฒนธรรมองค์กร ของ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ใน

ระดับมากและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง

2.1 ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้นในการทำงาน อยู่ในระดับมากและข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรทุกคนของท่านมีความสุขกับการทำงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านหลีกเลี่ยงการมีปัญหาขัดแย้งกับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามักหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานประจำ อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบและระมัดระวังเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดของตนเอง อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมักหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด อยู่ในระดับปานกลางและข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านแสดงความไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีประเด็นที่อภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และแก้ไข (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2552 รวมถึงพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 มีสาระสำคัญที่เน้นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีวุฒิภาวะทางการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกประเภทสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา

อีกทั้งแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553) ได้ระบุว่าให้มีการประสาน พัฒนาบุคลากร และเครือข่ายของสถาบันเป็นศูนย์กลางบริหารการศึกษา โดยเฉพาะเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ในปัจจุบันคณะกรรมการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนด กฎ ก.ค.ศ. ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต้องทำการสอบคัดเลือกจึงทำให้การบริหารสถานศึกษามีการคัดกรองบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งได้มาตรฐานสากล จึงทำให้เกิดมาตรฐานทางการบริหารการศึกษา และก่อนเข้าสู่ตำแหน่งนั้น บุคลากรต้องได้รับการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งโดยผ่านการอบรมตามหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้เกิดภาวะผู้นำสามารถยกระดับจิตใจและแรงจูงใจของตนเอง และผู้ร่วมงานให้มีอุดมการณ์และคุณค่าทางจริยธรรมที่ส่งผลให้มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติภารกิจ โดยที่ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนร่วม อุทิศตนเพื่อการศึกษาเพื่อนักเรียน โดยผู้ร่วมงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมภาคภูมิใจ สอดคล้องกับ ไพศาล แส নয়ศบุญเรือง (2549) ศึกษา เรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดขอนแก่น ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมจัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นที่สำคัญที่ผู้วิจัยขออภิปรายเป็นรายข้อได้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานและยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้บุคลากรเห็นถึง ความมุ่งมั่นในอุดมคติ และการมี วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และความคิดที่สำคัญให้กับบุคลากรให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมโดยเน้นค่านิยม ความเชื่อขององค์การเป็นหลัก และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจน เป็นที่ยอมรับและศรัทธาจาก บุคลากร จนเกิดความ

ภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันสอดคล้องกับ สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเลย เขต 2 โดยพบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการมีเจตคติที่ดีของคณาจารย์จะมีผลต่ออนาคตของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการ กระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงาน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นอุทิศตน และผูกพัน กับสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นว่าสถานศึกษาเป็นของทุกคน ให้ความรัก และความผูกพัน สร้างความมั่นใจกับบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงานจะได้รับ ผลตอบแทนในเชิงบวกสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นว่าทุกคนมีคุณค่า และความสำคัญ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงพลัง และความเชื่อมั่นใน ตนเองตลอดจนงาน ที่มอบหมายให้ทำว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ ของบุคลากรไม่สอดคล้องกับ ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาสร้าง ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ถ้าทุกคนร่วมมือกันพร้อมทั้งสนับสนุน และจูงใจ ให้บุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรใช้ แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหา ในหลายแง่มุม โดยอาศัยข้อมูล และหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและมองปัญหาต่าง ๆ ว่าเป็น สิ่งท้าทายสามารถคิดวิเคราะห์ และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ เห็นความสำคัญ และให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ ไม่ปิดกั้นแนวคิด หรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของบุคลากรสอดคล้องกับ พระมหาอมร สุทธิ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญญา อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองโดยใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคลและเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนโดยให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารมีหน้าที่ให้คำแนะนำแนวทางความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล ตลอดจนคอยให้ความสนใจและเอาใจใส่กับบุคลากรให้พัฒนาความสามารถตามศักยภาพของตน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่เสมอสอดคล้องกับ ขวัญชัย จะเกรง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

2.1 ด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้นในการทำงานตลอดจนมีการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องรักและความผูกพันกับสถานศึกษาให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการดำเนินงานของสถานศึกษา เห็นอกเห็นใจยกย่องและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน กำหนดวิธีการทำงานตามความพึงพอใจของตนและเชื่อว่างานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทนาย บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะเป็นมิตรไมตรีสัมพันธ์ต่อกันมีความสุขกับการทำงานในสถานศึกษาสอดคล้องกับ กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ศึกษานาคราพณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูง

2.2 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรหลีกเลี่ยงการมีปัญหาขัดแย้งกับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไขจะยึดถือวิธีการที่เหมือนกับเพื่อนร่วมงานเสมอมุ่งมั่นการทำงานไม่ผิดพลาดเพื่อความมั่นคงในอาชีพ มั่นใจในกฎระเบียบแบบแผนที่เคยปฏิบัติกันมา มักแสดงความคิดเห็นตามผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกลุ่มระมัดระวัง และหลีกเลี่ยงในการเสนอวิธีการทำงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบ หรือหลีกเลี่ยงการเข้าไปตัดสินใจในปัญหาภายใน หน่วยงานมักหลีกเลี่ยง หรือปฏิเสธความรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานประจำ สอดคล้องกับ

กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ
วัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัด
นครปฐม พบว่า อยู่ในระดับสูงรองลงมาจากวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมลักษณะ
สร้างสรรค์ ก็คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

2.3 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่าอยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็น
เพราะ บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบและระมัดระวังเพื่อป้องกัน
ข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับตน มักหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาดชอบใช้
อำนาจและชอบออกคำสั่งกับเพื่อร่วมงานเพื่อให้เกิดการยอมรับทำงานอย่างเป็นระบบตาม
แผนการที่วางไว้อย่างเคร่งครัดมักไม่พอใจกับคนที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับความคิดของตน
พยายามที่จะสร้างผลงานของตนเองให้เห็นดีกว่าผู้ร่วมงานและชอบตรวจสอบการทำงานของ
ผู้อื่นอย่างถี่ถ้วนมักโต้เถียงกันในเรื่องการทำงานเสมอชอบตำหนิเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อน
ร่วมงานทำผิดพลาดแสดงความไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในหน่วยงาน
สอดคล้องกับ กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ
ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ศึกษาธนาคารพาณิชย์
ในเขตจังหวัดนครปฐม พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์
กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับสูงวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว
อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม
องค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษโดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กันและแยกออกจากกันได้ยาก
ทั้งสองส่วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพราะในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนสร้างเสริม
และส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งได้ส่งผลให้เกิดผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ
และที่สำคัญ คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างสรรค์องค์ประกอบ
ของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์ประกอบ ให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ในการ
ดำเนินงานในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2554, บทคัดย่อ) ศึกษา
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษา:
เทศบาลนครภูเก็ต พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศบาลนครภูเก็ตกับวัฒนธรรม
องค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากการวิจัยที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอยู่ในอันดับสุดท้ายของทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างเจตคติที่ดีต่อองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นว่าทุกคนมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร

2. ผลจากการวิจัยที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จัดอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากรแม้ว่ามันจะแตกต่างจากความคิดผู้บริหาร การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำลาย และเป็นการเปิดโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข และเอาชนะได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์การเกิดการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปในเป้าหมายที่ต้องการต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาระหว่างสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) จำนวน 30 ข้อ

3. คำตอบที่ได้จะไม่มีผลต่อท่านแต่ประการใด แต่ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อใช้พัฒนาการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวดุขฎิ เย็นใจ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ

<input type="checkbox"/> 18-24 ปี	<input type="checkbox"/> 25-34 ปี	<input type="checkbox"/> 35-44 ปี
<input type="checkbox"/> 45-60 ปี	<input type="checkbox"/> 60 ปีขึ้นไป	
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย	<input type="checkbox"/> ปวส./ปวท./อนุปริญญา
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโทและสูงกว่า
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา

<input type="checkbox"/> ครูผู้ช่วย	<input type="checkbox"/> ครู ค.ศ.1	<input type="checkbox"/> ครู ค.ศ.2
<input type="checkbox"/> ครู ค.ศ. 3	<input type="checkbox"/> พนักงานราชการ	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ.....
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี
<input type="checkbox"/> 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ระดับ 5 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติระดับ มากที่สุด
- ระดับ 4 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติระดับ มาก
- ระดับ 3 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติระดับ ปานกลาง
- ระดับ 2 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติระดับ น้อย
- ระดับ 1 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติระดับ น้อยที่สุด

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากร					
2.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
3.	ผู้บริหารแสดงความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
4.	ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการทำงานให้บุคลากรทุกคน รับทราบ					
5.	ผู้บริหารบริหารงานโดยเน้นค่านิยม ความเชื่อขององค์การเป็นหลัก					
6.	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
7.	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
8.	ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นถึง ความมุ่งมั่นในอุดมคติ และการมี วิสัยทัศน์					
9.	ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และความคิดที่สำคัญให้กับบุคลากร					
10.	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
11.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นว่าทุกคนมีคุณค่าและความสำคัญ					
12.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงพลัง และความเชื่อมั่นในตนเอง					
13.	ผู้บริหารกล่าวถึงงานที่มอบหมายให้ทำว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของบุคลากร					
14.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
15.	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงาน					
16.	ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการมีเจตคติที่ดีต่อองค์การจะมีผลต่ออนาคตของสถานศึกษา					
17.	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงานจะได้รับผลตอบแทนในเชิงบวก					
18.	ผู้บริหารมุ่งมั่นอุทิศตนและผูกพันกับสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง					
19.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ					
20.	ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นว่าสถานศึกษาเป็นของทุกคนให้ความรัก และความผูกพัน					
การกระตุ้นทางปัญญา						
21.	ผู้บริหารมักกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
22.	ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรใช้แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่					

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	เกิดขึ้น ระหว่างการทำงาน					
23.	ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์					
24.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม					
25.	ผู้บริหารสนับสนุน และจูงใจให้บุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ					
26.	ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานแบบใหม่					
27.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐาน ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล					
28.	ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร					
29.	ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรมองปัญหาต่าง ๆ ว่าเป็นสิ่งท้าทาย					
30.	ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ถ้าทุกคนร่วมมือกัน					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
31.	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้คำปรึกษา และรับฟังเรื่องราวของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
32.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ					
33.	ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
34.	ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคลากรแต่ละคน					
35.	ผู้บริหารให้ความสนใจ และเอาใจใส่กับบุคลากรให้พัฒนาความสามารถตามศักยภาพของตน					
36.	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนโดยให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
37.	ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
38.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล					
39.	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล					
40.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่					



ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

คำชี้แจง ข้อความในหัวข้อต่อไปนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านพิจารณาเห็นว่าบุคลากรในสถานศึกษามีค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมการแสดงออก โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายความว่า มีวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับ มากที่สุด
 ระดับ 4 หมายความว่า มีวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับ มาก
 ระดับ 3 หมายความว่า มีวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับ ปานกลาง
 ระดับ 2 หมายความว่า มีวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับ น้อย
 ระดับ 1 หมายความว่า มีวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ที่	ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์						
1.	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถกำหนดวิธีการทำงานตามความพึงพอใจของตน					
2.	บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน					
3.	บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะเป็นมิตรมีไมตรีสัมพันธ์ต่อกัน					
4.	บุคลากรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการดำเนินงานของหน่วยงาน					
5.	บุคลากรในสถานศึกษามีความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้นในการทำงาน					
6.	บุคลากรทุกคนมีความสุขกับการทำงานในสถานศึกษา					
7.	บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
8.	บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อว่างานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทาย					
9.	บุคลากรทุกคนมีความรัก และความผูกพันกับสถานศึกษา					

ที่	ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10.	บุคลากรในสถานศึกษามีความเห็นอกเห็นใจยกย่อง และยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน					
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา						
11.	บุคลากรในสถานศึกษามุ่งมั่นการทำงานไม่ผิดพลาดเพื่อความมั่นคงใน อาชีพ					
12.	บุคลากรในสถานศึกษามักแสดงความคิดเห็นคล้อยตามผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้นำกลุ่ม					
13.	บุคลากรในสถานศึกษามั่นใจในกฎระเบียบแบบแผนที่เคยปฏิบัติกันมา					
14.	บุคลากรในสถานศึกษามักหลีกเลี่ยง หรือปฏิเสธความรับผิดชอบงานที่ นอกเหนือจากงานประจำ					
15.	บุคลากรในสถานศึกษาจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร อย่างเต็มที่					
16.	บุคลากรในสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการมีปัญหาขัดแย้งกับ ผู้บริหาร หรือเพื่อนร่วมงาน					
17.	ลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรจะยึดถือวิธีการที่เหมือนกับเพื่อน ร่วมงานเสมอ					
18.	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับ และยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไข					
19.	บุคลากรส่วนมากระมัดระวัง และหลีกเลี่ยงในการเสนอวิธีการทำงานที่ ตนเองต้องรับผิดชอบ					
20.	บุคลากรส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการเข้าไปตัดสินใจในปัญหาภายในหน่วยงาน					
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว						
21.	บุคลากรในสถานศึกษามักโต้เถียงกันในเรื่องการทำงานเสมอ					
22.	บุคลากรในสถานศึกษามักใช้อำนาจ และชอบออกคำสั่งกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ					
23.	บุคลากรในสถานศึกษามักหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่เสี่ยงต่อ					

ที่	ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ความผิดพลาด					
24.	บุคลากรในสถานศึกษามักไม่พอใจกับคนที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับตน					
25.	บุคลากรในสถานศึกษาไม่ไว้วางใจ และชอบตรวจสอบการทำงานของผู้อื่นอย่างถี่ถ้วน					
26.	บุคลากรในสถานศึกษาแสดงความไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในหน่วยงาน					
27.	บุคลากรส่วนมากชอบตำหนิเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานทำผิดพลาด					
28.	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามสร้างผลงานของตนเองให้เหนือกว่าผู้ร่วมงาน					
29.	บุคลากรในสถานศึกษามักทำงานอย่างเป็นระบบตามแผนการที่วางไว้อย่างเคร่งครัด					
30.	บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และระมัดระวัง เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดของตนเอง					

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของของบุคคลศึกษาศนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- จันทร์หา แพทย์เพียงจันทร์. (2547). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- จินตนา อะทะไชย. (2544). **การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- จุฑามาศ สนิทดี. (2550). **การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโรงเรียนอนุบาลเทิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม**. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. (2447). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พีบีเอส.

- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2540). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ณัฐวดี แก้วบางพุด. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์. (2549). **วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บรรเจิด อยู่ยืนยง. (2544). **วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7)**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ประภา อัครพงษ์พันธุ์. (2552). **การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- เปรมฤดี ศิริชัย. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล บรมราชชนนี ภาคเหนือ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ผลิน ภูเจริญ. (2546). **ความจำเป็นการปรับกรอบแนวคิดทางการจัดการ ความท้าทายและทางออกของธุรกิจในยุคการค้าเสรี**. วารสารราชบัณฑิตยสถาน, 30(3), 830-845.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรสกุล.
- พนิดา ดามาพงศ์. (2544). **การตลาดการบริการพยาบาลในกลยุทธ์การพยาบาลเพื่อคุณภาพ และความพึงพอใจในยุคการแข่งขัน**, กรุงเทพฯ: คณะพยาบาล-ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พระมหาอมร สุทธิ. (2553). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม.,
มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ไพศาล แสนยศบุญเรือง. (2549). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่
สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัด
ขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พาริดา อิบราฮิม. (2537). การวางแผนจำหน่าย.วารสารพยาบาล, 45(1), 54-63.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- รัชณี วิเศษสังข์. (2537). “ผู้นำปริวรรต”. สารพัฒนาหลักสูตร, 13(116), 18-24.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้อำนวยการความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันกับ
องค์การของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”
วิทยานิพนธ์ พย.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วรรณช เนตรพิศาลวนิช. (2538). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถานพยาบาล.
วิทยานิพนธ์ พย.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วรรณี หิรัญญากร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์
กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์. (2550). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,
มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- เศวมนิต เศาณานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2541). การวัดผลการศึกษา. กอฬสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2519). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สมพร เมืองแป้น. (2548). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สรารัตน์ จันทะมล. (2548). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา** **ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร** **โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** **สระแก้ว เขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). **วิชา EA 531 หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). **ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เสาวลักษณ์ กิณเรศ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้า** **ผู้ช่วยกับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของ** **พยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน เขต 6.** วิทยานิพนธ์ พย.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อุดม สิงโตทอง. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด** **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.** สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: สุภาพใจ.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. Waldman, D.M., Avolio, B.J. and Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the falling dominoes effect. **Group and Organization Studies**, 12(1), 73–87.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and performance beyond expectation.** New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York: Harper & Row.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J.C. (1989). **Organization culture in ventory.** Plymouth MI: HumanSynergistics.

- Daft, R. L. (1999). **Leadership theory and practice**. New York: Dryden Press.
- Daniel and Stumpf. (1999) **The Organizational Culture Implication for Nursing Service**. JONA, : p 54.
- Deal and Kennedy. (1982). **Corporate Culture**. Reading, MA: Addison–Wesley Publishing.
- Dubrin, A.J. (1988). **Leadership: Researchfindings, Practice,and skills**, Boston: Houghtou.
- Fullan Michael. (2006). Course Material for Development of Taransformational Leaders of the Educational Decentralization. สนับสนุนโดย Microsoft Partners in Learning, สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. June 2006.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1955). **Behavior in organizations**. 6 th ed.NJ: Prentice Hall.
- Hatch, M.J. (1971). **Histories, Metaphors, and Perspective in Organization Theory**. **Organization Theory: Modern,Symbolic, and Postmodern Perspective**. New York: Oxford University Press.
- Hersey, P. and Blanchard, H. B. (1983). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood. Boston : PWS–Kent.
- Mushinsky Paul M. (1997). **Psychology applied to work an introductions to industrial and Ordanizational Psychology**. California: Brooks/cole.
- Plunkett, Warren R.,andRaymondF.Attner.**Introduction to Management**. 4 th ed. Boston: PWS–KENT Publishing company, 1992.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. (2002). **Management**. (6th ed). Upper Saddle River,NJ: Prentice–Hall.
- Schult. (1991). **On Studying Organizational Culture**. Diagnosis and Understanding Berlin: Walter DeGruyter.
- Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1987). **The culture ot work Organizations**.Englewood cliffs, N.J.: Preentice–Hall International,Inc.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in organizations** (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.



ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	ดุขฎิ เย็นใจ
วัน เดือน ปี เกิด	1 ตุลาคม 2530
ที่อยู่ปัจจุบัน	100 หมู่ 9 ตำบลดอกคำใต้ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ข้าราชการครู อันดับ ค.ศ.1
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2555	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2554	ค.บ. (ภาษาไทย), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่

ผลงานตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ดุขฎิ เย็นใจ (ผู้บรรยาย). (4-5 เมษายน 2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียน
ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ. ในการประชุมวิชาการระดับชาติบัณฑิตศึกษาครั้งที่ 1
(หน้า 2856-2868). พะเยา; กองบริหารงานวิจัย และประกันคุณภาพ
การศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ -