บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
   1.1 คำจำกัดความภาวะผู้นำ
   1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass
   2.2 องค์ประกอบทางการเปลี่ยนแปลง
3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
   3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
   3.2 ความหมายของการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
   3.3 ปัจจัยนำของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
   3.4 ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
   3.5 ผลของความยึดมั่นต่อองค์การ
   3.6 แนวทางการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
4. งานวิจัยเกี่ยวข้อง
   4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
   4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ภายใต้การนำของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ที่ทำงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ ถ้าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขาดเสีย ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ใน

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ รวมทั้งการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง

สมพงศ์ เกษมสิน (2519 : 281) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ผู้นำเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม

การปฏิบัติงานของมนุษย์ในองค์การต้องมีผู้นำ อรุณ รักธรรม (2525 : 23) กล่าวว่า มนุษย์จะทำงานได้ดีภายใต้การนำของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการและไม่ย่นย่อต่อความยากลำบาก เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะบังคับบัญชาขุมพลังแห่งองค์การประสานความพยายามเข้าด้วยกัน และเพื่อเป็นตัวอย่างความนิรันดรของความอุตสาหะ

อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำเป็นเพียงตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งในกลุ่มหรือองค์การ การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้าหรือผู้นำต้องศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ของภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง

คำจำกัดความของภาวะผู้นำ

นักทฤษฎีและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ขึ้นกับทัศนะและความสนใจของแต่ละบุคคล ซึ่ง สตอจดิลล์ (Yukl 1997 : 2 ; citing Stogdill 1974 : 259) ได้รวบรวมคำจำกัดความภาวะผู้นำในแง่ต่างๆ ไว้ ซึ่งบางส่วนของคำจำกัดความมีดังต่อไปนี้คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคล เมื่อเขาชี้นำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2. ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์ และการชี้นำผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะหรือเป้าหมายร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการให้แนวทางที่มีความหมาย เพื่อความพยายามร่วมกันและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมาย

5. ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มและคงไว้ ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์

แบส (Bass 1981 : unpaged ; citing พนิดา ดามาพงศ์ 2534 : 9) ได้สรุปคำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ หมายถึง

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุมสังคม

2. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ

3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง ภักดี และร่วมมือ

4. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

5. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยการ และการประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

6. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าบีบบังคับ

7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

8. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการกำหนดสถานการณ์ และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้นและผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย

9. เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ

10. เป็นการแสดงบทบาทที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม

สมพงศ์ เกษมสิน (2519 : 281) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กรองแก้ว อยู่สุข (2538 : 132) อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งอิทธิพลนี้อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น การได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการและผู้อำนวยการ เป็นต้น ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

เบนนิส (Marriner – Tomey 1993 : 5; citing Bennis 1959 : unpaged) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งผู้นำชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้คนอื่นเชื่อฟัง ปฏิบัติตาม

และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นการชักจูง โน้มน้าว สร้างความประทับใจ ไม่ใช่โดยการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายแนวทางแล้วแต่ความสนใจและทัศนะของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่ง ยุคล์ (Yukl 1994 : 11) ได้แบ่งวิธีการศึกษาผู้นำออกเป็น 4 วิธี คือ

1. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นวิธีแรกสุดของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษาคุณลักษณะผู้นำได้แนวทางจากทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Treories) ในสมัยกรีกและโรมัน เช่น Caesar Alaxander และ Jefferson ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม ซึ่งนักวิจัยกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำเหล่านี้เป็นมาตั้งแต่กำเนิด Stogdill ได้สรุปลักษณะผู้นำจากผลการวิจัยคุณลักษณะผู้นำ ดังต่อไปนี้ เช่น มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกดี สติปัญญาดี อดทนต่อความเครียด ซื่อสัตย์ เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ มีมนุษย์สัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรงดี เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่าผู้นำแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้แตกต่างจากคนอื่น คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการและทักษะทางสติปัญญา สตอจดิลล์ (Bass 1985 : unpaged ; citing Stogdill 1974 : unpaged)

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำ เพราะไม่ได้ศึกษาว่า คุณลักษณะจะมีผลในระยะยาว (Delayed Outcome) เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามอย่างไรยุคล์ (Yukl 1994 : 7) และไม่ได้พิจารณาองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ เมอร์ริเนอร์ (Marriner-Tomey 1993 : 11) ด้วยเหตุนี้ การวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิภาพ

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยการสังเกต การสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม และการศึกษาในระยะแรกสุดคือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่ามีพฤติกรรมผู้นำ 2 ชนิด คือ ผู้นำมุ่งงาน (Initiating Structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Structure) ผู้

นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้าง เพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จและชี้นำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำมุ่งสัมพันธ์หรือการมุ่งคน คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุน แสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Welfare) เช่น การรับฟัง การให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ตามทุกคนเท่าเทียมกัน ยุคล์ (Yukl 1994 : 54) และนักวิจัยชี้แนะว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างเน้นงาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับการเน้นความสัมพันธ์มากกว่า เบอร์เนล (Bernald 1995 : 67) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ ผู้นำผู้ซึ่งใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ สตอจดิลล์ (Bernald 1995 : 68; citing Stogdill 1974 : unpaged)

นักวิจัยในกลุ่มนี้ได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำ 3 รูปแบบคือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้นำเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูงและไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในผู้ตาม ผู้นำที่ปล่อยตามสบายคือ ผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงาน ซึ่งบางทีผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะมีผลทำให้กลุ่มสูญเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย สตอจดิลล์ (Stogdill 1974 : unpaged) ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้ที่ใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำและให้แนวทาง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำคือ พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศ (Climate) และผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สองคือ พบว่ารูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ตาม

ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรเลือกรูปแบบที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม บรรลุเป้าหมายขององค์การ และตอบสนองความต้องการของผู้นำเองด้วย คาร์ลิส (Bernald 1995 : 61 ; citing Carlisle 1973 : unpaged) ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์

3. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ คือ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันไป วูมร์ (Barker 1992 : 9; citing Vroom 1960 : unpaged) อธิบายไว้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูป

แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนเองจัดการ นักทฤษฎีซึ่งศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลเดอร์ (Fiedler's Contingency of Leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นกับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ คือ ถ้าหากว่าผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจนและมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ส่วนทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Pat Goal Theory) ของ House และ Mitchell ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติไปสู่ การบรรลุเป้าหมาย และจากทฤษฎีนี้ได้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership) ในสถานการณ์ซึ่งโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและซับซ้อน ผู้ตามขาดประสบการณ์ ขาดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive Leadership)ใช้ในสถานการณ์ที่มีความเครียด มีความขัดแย้ง ผู้ตามขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลาดจนสถานการณ์ที่น่าเบื่อและเสี่ยงอันตราย ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล และการเบื่องานลง ตลอดจนการเพิ่มความพยายามให้สูงขึ้น 3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำเลือกใช้ในสถานการณ์ที่งานน่าสนใจและท้าทายความสามารถ โครงสร้างของงานค่อนข้างชัดเจน ผู้ตามอย่างมีส่วนร่วม 4) รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) ผู้นำสามารถใช้ในสถานการณ์ซึ่งงานซับซ้อนและท้าทายความสามารถ ผู้นำสามารถใช้ในสถานการณ์ซึ่งงานซับซ้อนและท้าทายความสามารถ ผู้ตามมุ่งความสำเร็จ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายสำหรับผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ "Life cycle Theory" ของ Hersey และ Blanchard ได้อธิบายไว้ว่าผู้ตามมี 4 ชนิด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามชนิดของผู้ตามคือ 1) ตามที่ขาดความสามารถและความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบบอกงาน (Telling) 2) ผู้ตาม ขาดความสามารถแต่มีความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบขายงาน (Selling) 3) ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) 4) ผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานมอบหมายงาน (Delegating) โดยผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็ไม่แน่ใจว่าจะทำได้เสมอไป เพราะขึ้นกับลักษณะส่วนตัว (Trait) และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนของผู้นำ ยุคล์ (พนิดา ดามาพงศ์ 2534 : ไม่มีเลขหน้า ;

อ้างอิงมาจาก Yukl 1989 : unpaged) นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์กิจกรรมและปัญหาที่กำลังเผชิญ (Yukl 1994 : 14)

4. การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power influence Approach)

การศึกษาอำนาจผู้นำ เพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในแง่จำนวน และชนิดของอำนาจ และวิธีการใช้อำนาจ ยุคล์ (Yukl 1994 : unpaged) นักการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) และส่วนใหญ่นักการศึกษาจะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่าคือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล (Personal Power) ซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวของคน ๆ นั้น

เฟรทค์และราเวนร์ (Yukl 1994 : 197; citing French and Ravan 1959 : unpaged) ได้กล่าวถึงชนิดและแหล่งของอำนาจคือ 1) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) บุคคลจะยอมตามเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ถูกควบคุมโดยผู้นำ โดยผู้นำสามารถให้ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนเพื่อให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม 2) อำนาจแห่งการบังคับเคี่ยวเข็ญ (Coercive Power) ผู้นำมีความสามารถในการทำโทษ บุคคลจะยอมตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ 3) อำนาจโดยกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ยอมรับอย่างเป็นทางการ ซึ่งบุคคลเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรปฏิบัติตาม 4) อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) บุคคลจะยอมตามเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความรู้เฉพาะของการทำสิ่งต่างๆอย่างดีและถ้าความรู้ ความชำนาญที่ผู้นำสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการ ผู้ตามก็จะปฏิบัติตาม 5) อำนาจการอ้างถึง (Reference Power) ผู้ตามจะปฏิบัติตามเพราะชื่นชอบอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้นำเอง

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 วิธี จะมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำและผู้ตามมีหน้าที่ตาม โดยผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนำหรือขององค์การ (Bass 1985 : unpaged) ซึ่ง เบิร์น (Burn 1978 : unpaged) อธิบายไว้ว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตามเป็นการศึกษาที่ล้มเหลวที่สุด นอกจากนี้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสอดคล้องกับที่ผ่านมา ล้มเหลวที่จะทำความเข้าใจกับสาระสำคัญของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับยุคปัจจุบัน (Burn 1978 : 1) เขาจึงได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับยุคปัจจุบันและแก้ไขภาวะวิกฤติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เบคเกอร์ (Barker 1992 : 4) ได้อธิบายไว้เช่นกันว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมาไม่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Manager) กับคนอื่นและไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมของคนและไม่ได้ช่วยอธิบายว่าทำไมบางองค์การประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ขณะที่องค์การอื่นไม่

นอกจากนี้ เบคเกอร์ (Barker 1992 : 25) ยังได้อธิบายไว้เช่นกันว่า อนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามเปลี่ยนไป ผู้นำต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม และต้องเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อพื้นฐานในคน โดยให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญ ให้ความไว้วางใจและใช้อำนาจร่วมกันกับเขา ทฤษฎีซึ่งเหมาะสมที่จะทำมาประยุกต์ใช้ในยุคข้อมูลข่าวสารและการตอบสนองต่ออนาคต ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและส่งเสริมสมรรถนะในการผลิตของพนักงาน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโดยเบิร์น (Burn 1978 : 4) จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง ซึ่ง เบิร์น (Burn) ได้วินิจฉัย 2 รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่เป็นเป้าหมายร่วมกัน และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ แบส (Bass) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบในการจัดการวันต่อวัน (Day – To – Day Management) และเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่าเป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานโดยขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยม และขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว (Bass 1985 : unpaged ; citing Mcdani Al and Wolf 1992 : 61) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่ง เบิร์น (Burn 1978 : 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง เช่น ค่านิยมด้านจริยธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบสุข และมนุษยชาติ แนวคิดที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมายร่วมกัน (Collective Purpose) การวัดความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสังคมตามต้องการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและแรงจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม และการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีผลในทางบวกคือ ความผาสุก (Well Being) ของทั้งผู้นำและผู้ตาม และสอดคล้องกับค่านิยมของทั้ง 2 ฝ่าย เบิร์น (Burn 1978 : unpaged ; citing Barker 1992 : 42)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความหมายของ แบส (Bass 1978 : 4) หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการ พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาผู้ตาม ผู้ตามได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ผลของการนำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral Agents)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

แบส (Bass 1985 : 20) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายจากแนวคิดของ แบส (Bass 1978 : unpaged) โดยที่ Bass ได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้อธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชม นั่นคือไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น และเมื่อจะทำตามการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์การ 3) โดยยกระดับความต้องการตามลำดับขั้นความต้องการของ มาร์สโล Maslow (Maslow's hierarchy of needs) หรือ Alderfer ของผู้ตามให้สูงขึ้น ความต้องการตามลำดับขั้นของ มาร์สโล Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Self Actualization) มาสโลว์ (Barker 1992 : 46 ; citing Maslow 1970 : unpaged) ความต้องการของ Alderfer ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (Relatedness Needs) และความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) (Alderfer 1969 : unpaged ; citing Bass 1985 : 15)

แบส (Bass 1985 : unpaged) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (Charisma) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Consideration) ต่อมา Bass และ Avolio (1990 : a) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิสและนานัส (Yukl 1994 : 363 – 366 ; citing Bennis and Nanus 1985 : unpaged) ซึ่งดำเนินการศึกษาเป็นเวลา 5 ปี ในผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและจากการศึกษาค้นพบเช่นกันว่า เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำเหล่านี้ต้องใช้ 3 ขั้นตอน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Developing a vision) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ (Developing a vision) การสร้างความผูกพันและความเชื่อมั่นต่อวิสัยทัศน์ (Developing Commitment and Trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Facilitating Organizational Learning)

องค์ประกอบทางการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงองค์การในปัจจุบัน เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์การวิชาชีพและตอบสนองความต้องการของข้าราชการครู องค์ประกอบที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ แบส (Bass 1985 : unpaged) เบนนิสและนานัส (Bennis and Nunus 1985 : unpaged) แบส และอาโอลิโอ (Bass and Avolio) ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบต่อไปนี้ในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม
2. การสร้างบารมี
3. การกระตุ้นปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม (Vision projecting the vision and value driven)

การสร้างวิสัยทัศน์

เป็นกลยุทธ์แรกสุดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ทำให้สามารถมองเห็นในองค์ประกอบซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกัน

คำจำกัดความวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพที่เป็นไปได้และเป็นสภาพอนาคตที่องค์การพึงปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจน สามารถจะบรรลุได้ น่าเชื่อถือและเป็นภาพในอนาคตที่ดึงดูดใจ เบนนิสและนานัส (Barker 1992 : 81 ; citing Bennis and Nanus 1985 : unpaged)

มาริเนอร์ (Marriner 1993 : 26) อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์คือ ภาพที่เป็นแนวโน้มของความเป็นไปได้ การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดแจ้งจะให้จุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์การทุกระดับ และจะเป็นทิศทางของการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

คอส และโพสเนอร์ (Gregory 1996 : 38; citing Kouzes และ Posner 1987 : unpaged) ได้กล่าวไว้ว่าวิสัยทัศน์มี 4 ลักษณะคือ

1) เป็นแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่ต้องการ
2) เป็นการให้อนาคตที่เป็นไปได้
3) เป็นสภาพตามอุดมคติ ประกอบด้วยความเป็นไปได้ทั้งหมด
4) มีลักษณะซึ่งช่วยแยกแยะกลุ่มหนึ่งออกจากกลุ่มอื่น

ลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นก่อนกิจกรรมใดๆ ในการเปลี่ยนแปลง (พนิดา ดามาพงศ์ 2534 : 50 ; citing Plant 1987 : unpaged) ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น เนื่องจากความไม่พึงพอใจกับสภาพปัจจุบัน เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงหรือฟื้นฟูองค์การ เขาจะต้องค้นหาวิธีที่จะสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่า นั่นคือต้องดึงดูดใจเพียงพอในการที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวิธีที่คุ้นเคยในการทำสิ่งต่าง ๆ ไทกี้ และดิแวนนา (Tichy and Devanna 1986 : unpaged)

เบคเกอร์ (Barker 1992 : 82) กล่าวว่า วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ มีความเป็นไปได้และท้าทาย และมีความหมายทั้งต่อองค์การและสังคม และวิสัยทัศน์จะต้องดึงดูดใจต่อค่านิยม อารมณ์ และจินตนาการของบุคคลในองค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การทุ่มเทความสามารถและทักษะ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ และ เบคเกอร์ (Barker 1992 : 82) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า วิสัยทัศน์ขององค์การครูควรประกอบด้วย 2 มิติ อย่างน้อย คือ 1) การให้ความรู้แก่เด็ก 2) การจัดการและการจัดระบบการให้บริการ

ยุคล์ (Yukl 1994 : 368) ได้อธิบายไว้ว่า เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจผู้จัด (Manager) ต้องมีความเข้าใจองค์การเป็นอย่าง เช่น การดำเนินงาน ผลผลิต การบริการ การตลาด คู่แข่งและสิ่งแวดล้อมทางการเมืองและสังคม ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความเชื่อร่วมกันและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับโลกและสถานที่ที่องค์การตั้งอยู่และต้องตระหนักในความต้องการและค่านิยมของพนักงาน

เบคเกอร์ (Barker 1992 : 86) ได้แนะนำทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ สำหรับองค์การครูดังต่อไปนี้คือ

1) การมองไปข้างหน้า (Foresight) คือ การมองว่าวิสัยทัศน์จะเหมาะกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์การอย่างไร โดยผู้นำต้องนึกถึงอนาคตที่เป็นไปได้ขององค์การและสังคม เช่น โอกาสระยะยาว ตลอดจนการคำนึงถึงบทบาทของครูในอนาคต

2) การมองโลก (World View) เป็นการสำนึกถึงผลกระทบของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการดูแลสุขภาพและสังคม ผลกระทบของยุคข้อมูลข่าวสารต่อการดูแลสุขภาพ ตลอดจนค่านิยมของบุคคลในการปฏิบัติงาน

3) การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (Hindsight) หมายถึง การที่ผู้นำต้องแสดงการชื่นชมในแบบแผนและวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนพันธกิจขององค์การต่อชุมชน โดยต้องพิจารณาว่าอะไรคือพันธกิจขององค์การในปัจจุบัน อะไรคือจุดแข็งทั้งในอดีตและปัจจุบันของบุคลากรครู

4) การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (Depth Perception) โดยผู้นำต้องสำรวจสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ วิชาชีพและต่อสังคม ทรัพยากรขององค์การ จุดที่เข้ากันได้ระหว่างจุดแข็งภายในและความต้องการจากภายนอก นอกจากนี้ผู้นำต้องสำรวจถึงความสนใจ ทักษะ และความฝันของผู้นำเองด้วย

5) สิ่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Peripheral Vision) คือ การที่ผู้นำต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่น เช่น นักจิตวิทยา และนักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการแข่งขันกับข้าราชการครู ผลกระทบของผู้บริหารที่จะมีต่อบทบาทตลอดจนการปฏิบัติของครู

6) การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นทักษะที่จำเป็น เพราะว่าเมื่อค่านิยมร่วมกันและสิ่งแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ที่มีอยู่จะไม่สามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไปอีก เดล และเคนทิดิ (Deal and Kennedy 1982 : unpaged ; citing Barker 1992 : 88) ดังนั้น เมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะ

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดพลังงานแก่องค์การ พลังงานนำไปสู่การปฏิบัติ ไทกี้ และดิแวนนา (Tichy and Devanna 1986 : 126 ; citing Barker 1992 : 83) และการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือจะทำให้การทำหน้าที่ขององค์การราบรื่นและเป็นไปในแนวเดียวกัน (Barker 1992 : 83)

เบนนิส และนานัส (Bennis and Nanus 1985 : unpaged ; citing Yukl 1994 : 362) ได้อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าประทับใจ ทำหน้าที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีความหมายในการทำงาน รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ประการที่สองคือ การเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ คิดริเริ่ม และการใช้ดุลพินิจโดยพนักงานทุกระดับ นอกจากนี้ Barker (1992 : 83) ได้อธิบายเช่นกันว่า การมีวิสัยทัศน์ช่วยให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ เบนนิสและนานัส (Bennis and Nanus 1985 : 82 ; citing Barker 1992 : 85) ช่วยให้สมาชิกขององค์การแก้ไขความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น และช่วยส่งเสริมการปฏิบัติไปสู่ความเป็นเลิศ

ข้อความวิสัยทัศน์

เบคเกอร์ (Barker 1992 : 89) ได้อธิบายไว้ว่า โดยทั่วๆ ไปข้อความวิสัยทัศน์ประกอบด้วยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ระบบการจัดการ ชุมชนและสังคม ไบร์ทตัน และ สตอลลิง (Britton and Stalling 1986 : 29-32 ; citing Barker 1992 : 89) ได้แนะนำไว้ว่า ข้อความวิสัยทัศน์ควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย เช่น

ข้อความของความสำเร็จและความเป็นเลิศ เช่น เป้าหมายด้านผลกำไร แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องพิจารณาคุณภาพของการสอนเน้นที่เป้าหมายในระยะยาว

เป็นข้อความที่รวบรวมความสามารถ และความกระตือรือร้นของพนักงานทุกระดับ

เป็นข้อความที่สะท้อนให้เห็นถึงเจตคติขององค์การต่อความเป็นมนุษย์และความยุติธรรม

เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงการเน้นคุณค่าการสร้างสรรค์ และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Innovation)

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ภายหลังจากพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และติดประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ และในการประชุมพบปะกับครูต้องอภิปรายถึงวิสัยทัศน์ และเปิดโอกาสให้ครูได้วิพากษ์วิจารณ์ และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำทางการศึกษา อาจใช้อุปมาเพื่อให้เกิดความกระจ่าง และเพื่อให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เบนนิสและนานัส (Bennis and Nanus 1985 : 107 ; citing Barker 1992 : 90) และอาจใช้สื่อ เช่น วีดิโอเทปและจดหมายข่าว เพื่อบอกเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จและช่วยสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ได้ด้วย (Barker 1992 : 91)

จากการศึกษาของ เบนนิส และนานัส (Bennis and Nanus 1985 : unpaged ; citing Yukl 1994 : 365) ซึ่งได้ศึกษาผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leaders) พบว่าผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จโดยการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นผู้นำได้ใช้วาทศิลป์ อุปมาอุปไมย สโลแกน สัญญาลักษณ์และคำขวัญ เพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

การปลูกฝังค่านิยม

ค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือ หรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งถูกต้อง ดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะเป็นแรงขับ ทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง สามารถทำงานร่วมกันได้ (WHO 1987 : unpaged ; citing พนิดา ดามาพงศ์ 2534 : 56)

ค่านิยมเป็นศูนย์กลางทฤษฎีของ เบิร์น (Burn 1978 : unpaged) และเป็นความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ตาม ค่านิยมเป็นความเชื่อที่ยั่งยืนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ มี 2 รูปแบบของค่านิยมคือ ค่านิยมวิธีปฏิบัติ (Modal or Instrumental Value) เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม (Fair Play) และความรับผิดชอบ และค่านิยมจุดหมายปลายทาง (End Values) เช่น ความเสมอภาค สันติสุข ความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมซึ่งเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ ดังนั้นถ้าผู้นำควบคุมค่านิยมของผู้ตามได้ และเมื่อบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การมีค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) จะทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายองค์การ

วิธีการปลูกฝังค่านิยมของผู้นำนั้น ทำได้ทั้งโดยการพูดและการปฏิบัติ (Non-Verbal) และในการปลูกฝังค่านิยมนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องโดยการพูด ผู้นำบอกกล่าวค่านิยมแก่ผู้ตามทั้งขณะพบปะทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งถ้าผู้ตามเชื่อถือ ศรัทธาในผู้นำมากเท่าใด ผู้ตามจะเลียนแบบและทำตามผู้นำ มาร์ริเนอร์ (Marriner 1993 : unpaged ; citing Yukl 1994 : unpaged)

2. การสร้างบารมี (Charisma)

บารมี คือ การที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือเชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมที่จะอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามของผู้นำบารมีจะเชื่อถือว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้ตามให้ความรัก ภักดี เชื่อฟังโดยไม่ตั้งคำถาม และมีอารมณ์ผูกพันในฐานะที่ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและองค์การ เฮาส์ (House 1997 : unpaged ; citing Yukl 1994 : 318)

คำว่า บารมี (Charisma) เป็นคำที่มาจากภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ที่พระเจ้าประทานมาให้ (Divinely Inspired Gift) เช่น ความสามารถที่จะทำสิ่งที่มหัศจรรย์ หรือทำนายเหตุการณ์ในอนาคต แม็ค วีเบอร์ (Max Weber 1947 : unpaged ; citing Yukl 1994 : unpaged) ซึ่ง Curtin (1995 : 8) ใช้ Godlike แทนคำ Charisma ซึ่งอธิบายไว้ว่าเป็นความสามารถที่จะก่อให้เกิดความจงรักภักดี และผูกพันจากคนอื่นในการชักจูงไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

แม็ค วีเบอร์ (Max Weber 1947 : unpaged ; citing Yukl 1994 : 317) ได้อธิบายไว้ว่า บารมีเป็นรูปแบบการมีอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามขนบธรรมเนียม ประเพณี แต่ดูได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ คุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อฟัง และเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาและจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ (Bass 1985 : 43)

แบส (Bass 1985 : 43) ได้ศึกษาโดยทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางการทหาร อุตสาหกรรมและการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีบารมี ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุก ๆ คน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างแท้จริง และมีความอบอุ่นและภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่เป็นสัญญาลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จสำหรับผู้ตาม

ดังนั้น การมีบารมีของผู้นำจึงเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีบารมีจะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามบอกว่ามีผู้นำบารมีเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤติทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์การผู้นำด้วยคุณสมบัติพิเศษ จะถามผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีบารมี ไทซี่ และ บีเยอร์ (Yukl 1994 : 317 ; citing Trice and Beyer 1993 : unpaged)

เฮาส์ (Yukl 1994 : 381- 319 ; citing House 1977 : unpaged) ได้ศึกษาจากการสังเกตในผู้นำที่มีบารมี สรุปพฤติกรรมของผู้นำบารมีดังต่อไปนี้คือ 1) แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองและพูดคุยเกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งผลทำให้ผู้ตามประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อถือในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำด้วยความเต็มใจ 2) กล่าวเป้าหมายตามอุดมการณ์ออกมาอย่างชัดเจน โดยใช้วิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตที่น่าประทับใจ ทำให้การทำงานของกลุ่มมีความหมายมากขึ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความกระตือรือร้นและตื่นเต้นแก่ผู้ตาม 3) กำหนดพฤติกรรมของตนเป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบ และผู้ตามไม่เพียงแต่เลียนแบบพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ยิ่งเขาชื่นชอบผู้นำมากเพียงใดเขาจะเลียนแบบความเชื่อและค่านิยมของผู้นำด้วย 4) ผู้นำบารมีถ่ายทอดความคาดหวังที่สูงในการปฏิบัติของผู้ตาม โดยแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในผู้ตาม 5) ใช้พฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจของกลุ่ม การจูงใจด้านความสำเร็จ เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย ซับซ้อน เปิดโอกาส

ให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจด้านความสัมพันธ์ เช่น ส่งเสริมการร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีมและการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างผู้ตาม

ความจำเป็นของบารมีต่อการเปลี่ยนแปลง

แบส (Yukl 1994 : 352 ; citing Bass 1985 : unpaged) มองว่าบารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่โดยตัวมันเองไม่เพียงพอที่จะประกอบเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ บูชานัน (Marriner 1993 : 114 ; citing Buchanan 1977 : unpaged) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม ซึ่งบุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น จากการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น บุคคลจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อมา เช่นเดียวกันกระบวนการทางสังคมภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา และมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ที่สูงกว่า และยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้บังคับบัญชามากขึ้น วัสส์ (Marriner 1993 : 120 ; citing Weiss 1977 : unpaged) เช่นเดียวกันจากการศึกษาของ เฮาส์ (Yukl 1994 : 319; citing House 1977 : unpaged) พบว่า ยิ่งผู้ตามชื่นชมผู้นำมากเท่าใด ก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และในการเลียนแบบผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือพฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตามและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การดีขึ้น เมอร์ริเนอร์ (Marriner 1993 : 114)

ในการเปลี่ยนแปลงนั้น การมีบารมีอย่างเดียวอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้บารมีคู่กับองค์ประกอบทางการเปลี่ยนแปลงอื่น เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ผู้นำคาดหวัง แบส (Bass 1985 : 51-52)

3. การกระตุ้นปัญญา

การกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม มากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และในการกระตุ้นปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลย

พินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขสติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใน ผู้ตามจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ แบส (Bass 1985 : 99)

ชนิดของการกระตุ้นปัญญา

ควิน และ ฮอล (Bass 1985 : 110; citing Quinn และ Hall 1983 : unpaged) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำให้การกระตุ้นปัญญาดังต่อไปนี้

1) การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2) การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน เขาอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเขาจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจโดยการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยหลายวิธี

3) การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน (Hierarchic) และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญงอกงาม การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจของเขาจะยืดหยุ่น ผู้นำเช่นนี้จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาถ้าจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นทางปัญญา เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านแนวความคิด ความสามารถในการใช้สติปัญญาและการเรียนรู้ของผู้ตาม การใช้ดุลยพินิจพิจารณาปัญหาที่พวกเขากำลังเผชิญ และวิธีการแก้ปัญหาของพวกเขา (Bass 1990 : unpaged ; citing กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง 2539 : ไม่มีเลขหน้า) การกระตุ้นปัญญาของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพยายามสร้างบรรยากาศในการท้าทาย โดยกระตุ้นให้เกิดตระหนักในปัญหาและหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการที่ผู้นำต้องดูแลผู้ตามอย่างครูหรือครูฝึก

ความจำเป็นในการกระตุ้นปัญญา

การกระตุ้นปัญญา ใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การเผชิญกับปัญหาที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Ill Structured Problem) (Mitroff n.d. : unpaged ; citing Bass 1985 : 102) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญา

สูงพอที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกวิธีแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

วิธีการกระตุ้นปัญญา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามสำนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยการให้ข้อมูล ข่าวสาร ชี้นำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจและยอมรับ ตลอดจนการที่ผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ให้ใช้ความคิดอย่างวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับอะไรที่เขากำลังทำและเหตุผลในการกระทำ แบส (Bass 1985 : unpaged) ตลอดจนการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อส่งเสริมการสร้างสรรค์และการปฏิบัติ (Barder and O'Malley 1992 : 38-44)

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Consideration)

การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยผู้นำให้การสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาประสบการณ์แก่ผู้ตาม ยุคล์ (Bass 1985 : unpaged ; citing Yukl 1994 : 352) ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล โดยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความต้องการ ตลอดจนการยอมรับในเอกลักษณ์และความสนใจของผู้ตามแต่ละบุคคล และแม้แต่ภูมิหลังทางครอบครัว (Curtin 1995 : 8)

แบส (Bass 1985 : 82) อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลเป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความยึดมั่นผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้า (Needs for Growth) ของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่องานและอาชีพของเขา

ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

มิลเลอร์ (Bass 1985 : 82 ; citing Miller 1973 : unpaged) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลไว้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1) การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่มโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ คนเหมือนกัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2) การคำนึงถึงในลักษณะเอกัตบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

แบส (Bass 1985 : unpaged) และBass and Avolio (1994 : unpaged) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้ คือ

1) การเน้นการพัฒนา (A Developmental Orientation) ในการแสดงพฤติกรรมการเน้นการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต (Hays and Thomas 1967 : 196 ; citing Bass 1985 : 85) ผู้นำกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมาย เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

การปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเน้นการพัฒนา

1.1) พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented Behavior) จากการศึกษาของ Morse และ Wagner (1978 : unpaged) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนาของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

1.2) การมอบหมายงาน (Delegation) การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น แบส (Bass 1985 : 85) และยังเป็นวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น แบส และอาโวลิโอ (Bass and Avolio 1994 : 11)

แบส และ อาโวลิโอ (Bass และ Avolio 1994 : 45) ได้อธิบายไว้ว่า การมอบหมายงานเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจและกระจายอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเพิ่มความรู้สึกของการมีอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานสูงจะปฏิบัติงานอย่างดี และจะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Innovation) อย่างกระตือรือร้น ตลอดจนมีความผูกพันต่อองค์การสูงด้วย (Kanter 1977 : unpaged ; citing Laschinger 1996 : 26)

2) การเน้นความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ

2.1) การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ หรืออย่างน้อยการติดต่อทางโทรศัพท์กับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อย ๆ การเดินตรวจตราไปรอบ ๆ (Walk - Around - Management) ซึ่งเป็นการส่งเสริม

การพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสรับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาในหน่วยงานก่อนมีปัญหาจะเกิดขึ้น ตลอดจนสมารถมีข้อมูล ที่ถูกต้องรวดเร็ว ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (Peter and Waterman 1982 : unpaged ; citing Barker 1992 : 100) นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารการศึกษาได้เดินตรวจตราไปรอบ ๆ ทำให้ได้มีโอกาสพูดคุยกับข้าราชการครู ในแง่ความต้องการ ความคิด และวิสัยทัศน์ด้วย (Bader and O'malley 1992 : 40)

2.2) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูล ข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การทำให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเป็นคนใน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้านำแจ้งข้อมูลข่าวสารด้วยตนเอง หรือทางโทรศัพท์จะเป็นการดีกว่าการบันทึกข้อความในเอกสาร การปฏิบัติเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น และทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3) การเอาใจใส่ในความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน (Meyer 1980 : 49 ; citing Bass 1985 : 88)

แบส และ อาโวลิโอ (Bass and Avolio 1994 : 74) อธิบายไว้ว่า ในการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำต้องระลึกอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน ทั้งในการปฏิบัติงานและทั่ว ๆ ไป ตลอดจนมีความแตกต่างกันในความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Affiliation Needs) และความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement Orientation) ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมแรงหรือการจูงใจด้วยสิ่งเดียวกัน ดังนั้น การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างมีเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ

2.4) การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำ เน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำมาปรึกษามีทั้งปัญหาเรื่องส่วนตัว และปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในการให้ความช่วยเหลือผู้นำเพียงแต่รับฟัง แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ (Bass 1985 : 90) หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพสูงกว่าเป็นแบบอย่าง ชี้แนะ ฝึก และให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า (Vance 1977 : unpaged ; citing Halloran 1993 : 49) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มากมาย และใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล (Caring) กระบวนการของการเป็นพี่เลี้ยงคือ การเจริญก้าวหน้าและพัฒนา (Holloran 1993 : 53) ดังนั้นการเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำทางการศึกษาจะได้รับจากการเป็น พี่เลี้ยงคือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่ สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นพี่เลี้ยงแตกต่างจากการเป็นเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกน้อง บางครั้งผู้นำดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ตาม เช่นเดียวกับครูฝึก และที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งาน ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ เพิ่มความสามารถและยังช่วยในการค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจด้วย

ฮอลโลรันท์ (Holloran 1993 : 49-54) ได้ศึกษาผู้บริหารอาวุโสทางการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารเหล่านี้เคยเป็นพี่เลี้ยง และพี่เลี้ยงช่วยส่งเสริมและยอมรับศักยภาพของพวกเขา ให้โอกาสปฏิบัติงานและได้แสดงความรับผิดชอบ สร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างแก่พวกเขา ช่วยให้ก้าวหน้าในอาชีพ ช่วยให้ประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การ

5. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจ เร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ (Bass 1985 : 66)

ยุคล์ และแวนฟิลท์ (Yukl และ Vanfleet 1982 : unpaged ; citing Bass 1985 : 67) ได้อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาของ แบส (Bass 1985 : unpaged) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำดังต่อไปนี้คือ

1) การเน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้คือ

1.1) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาสมัครทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3) การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4) สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

1.5) ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนที่การรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy Reports)

2) การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือความเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

3) การสร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่ยิ่งใหญ่เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นต้องเป็นสิ่งถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay and Thomas 1967 : unpaged ; citing Bass 1985 : 70)

การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และความเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อความสำเร็จ เช่นเดียวกันในการปฏิบัติงานถ้าผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันเกี่ยวข้อง จงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

4) การใช้ Pygmalion Effect (Making use of the Pygmalion Effect or Self-felling Prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำดีจะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดี บุคคลผู้ซึ่งคาดหวังว่าทำดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง

โรซิลเฮล (Eden 1990 : 126-129; citing Rosenthal 1973 : unpaged) ได้อธิบายถึง Pygmalion leadership style คือการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้คือ

1) พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น

2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4) การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

การที่ผู้นำใช้ Pygmalion Effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตัวเองและมีความคาดหวังสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ

พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ หรือการส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ (Encouraging The Heart) ตามการศึกษาของ คอส และ โพสเนอร์ (Kouzes and Posner 1988 : unpaged ; citing Marriner 1993 : 102-104) ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู โดยการให้การดูแล (Caring) การให้การสนับสนุน การให้การยอมรับ ขณะเดียวกันให้การชื่นชมในผลงานและความสำเร็จของข้าราชการครู การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมดังกล่าว สร้างความพึงพอใจแก่ครู จากการศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหารที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้บริหารที่มีชื่อเสียงเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการให้การดูแล และสนับสนุนแก่ครูโดยการแสดงความเห็นอกเห็นใจ การรับฟัง การให้การยอมรับ ตลอดจนการแสดงออกถึงการชื่นชมยินดีเมื่อครูปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

บรานท์ (Brandt 1994 : 68-72) ได้อธิบายไว้ว่า การดูแลระหว่างผู้นำและครูจะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และก่อให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกัน เมื่อครูรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้รับการชื่นชมจากผู้นำ จะเป็นการจูงใจให้ครูทุ่มเทวามพยายามอย่างดีที่สุดในการปฏิบัติงาน เด็กจะได้รับการดูแลอย่างดี และส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือภายในหน่วยงาน ขณะเดียวกันผู้นำสามารถจูงใจครูให้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)

ปัจจุบันผู้บริหารองค์การให้ความสนใจกับการศึกษาแนวคิด ปัจจัยและผลของความยึดมั่นผูกพัน เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานจะสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะเป็นผลให้พนักงานขาดงานและลาออก ซึ่งการที่พนักงานลาออกองค์การจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการจ้างพนักงานใหม่ และการปฐมนิเทศพนักงาน และในองค์การการศึกษาการลาออกของครู นอกจากจะสูญเสียค่าใช้จ่ายในการปฐมนิเทศ ยังกระทบกระเทือนต่อการดูแลเด็กอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์การในปัจจุบันที่จะต้องค้นหากลวิธีเพื่อส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ และต้องการที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การอย่างต่อเนื่อง ความคิดในการลาออกลดลง ค้นหาวิธีส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของครูจะสามารถลดอัตราการลาออกของข้าราชการครู และสมาชิกจะมีความยึดมั่นผูกพันด้านจิตใจ ผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความก้าวหน้าและชื่อเสียงแก่องค์การและวิชาชีพต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้มองแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 2 แนวคิด

1. แนวคิดทางด้านพฤติกรรม

ตามแนวคิดนี้ มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อคนมีความต่อยึดมั่นผูกพันองค์การจะมีพฤติกรรมการแสดงออกที่ต่อเนื่องความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ซึ่งการที่คนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและไม่คิดจะไปจากองค์การเนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากเขาละทิ้งความเป็นสมาชิกภาพหรือจากองค์การไป ซึ่งผลเสียดังกล่าวอาจเป็นผลประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไป

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานแนวคิดนี้คือ “Becker’s side bets orientation” ของ เบคเกอร์ ฮ อ ว์ เ ว ิ ล์ ด (Greenberg and Baron 1995 : 182 ; citing Howard S. Becker 1960 : unpaged) ซึ่งตามแนวคิดนี้มองความพึงพอใจต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่คนได้เปรียบเทียบชั่งน้ำหนักว่าถ้าเขาจากองค์การไปเขาจะต้องสูญเสียอะไรบ้าง ซึ่งการที่คนๆ หนึ่งเข้าเป็นสมาชิกหน่วยงานหรือองค์การช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่ากับเขาได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาให้กับองค์การและต้องสูญเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสที่จะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกในหน่วยงานหรือ

องค์การอื่น และบุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การ เช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน นอกจากนี้เขายังคงผูกติดอยู่กับชื่อเสียง สำหรับความมั่นคงในการดำเนินอยู่ในงานปัจจุบัน ถ้าเขาลาออกจากองค์การไปก่อนกำหนดที่จะได้รับการพิจารณาบำเหน็จบำนาญหรือผลตอบแทนอื่น ซึ่งต้องกำหนดเวลาที่จะได้รับก็เท่ากับการลงทุนทั้งทางกาย จิตใจ และสติปัญญา ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า ดังนั้น การที่คนคนหนึ่งเข้าทำงานหรือเป็นสมาชิกองค์การยิ่งนานขึ้นก็เท่ากับเขาทุ่มเทการลงทุนในองค์การมากขึ้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การก็จะเพิ่มทวีขึ้นตามระยะเวลา และการตัดสินใจจากองค์การไปเป็นสิ่งที่ยากลำบาก เพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะสูญเสียเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

2. แนวคิดทางด้านเจตคติ

ผู้สนับสนุนแนวคิดนี้มองความต่อยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความรู้สึกหนักแน่นที่บุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ ผู้ศึกษาแนวคิดนี้ที่มีชื่อเสียงคือ พอร์เตอร์ และคนอื่นๆ (Porter and others) ซึ่งได้มองความต่อยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นผลของ 3 องค์ประกอบ คือ

1) ความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์การไว้

เมย์เยอร์ อาเลน และเกลเลททิ (Meyer, Allen and Gellatly 1984 : unpaged) ได้สรุปแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้เป็น 3 พวกคือ

1) ความยึดมั่นผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาจะพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกองค์การ และจะต้องสูญเสียถ้าจากองค์การไป แนวคิดนี้สัมพันธ์กับแนวคิด “Side Bet Approach” ของ Becker (1960 : unpaged)

2) ความยึดมั่นผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) สัมพันธ์กับแนวคิด Goal – Congruence Approach ซึ่งคือเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์การสอดคล้องกัน หมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์การ เพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวกับองค์การ

3) ความยึดมั่นผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) แนวความคิดเกี่ยวกับความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานทางสังคมโดยแนวความคิดนี้ มองความพึงพอใจต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งจะเป็นผลมาจากบรรทัดฐาน

ขององค์การและสังคม คือ บุคคลรู้สึกว่าเมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสม และความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ภรณี กีรติบุตร (2529 : ไม่มีเลขหน้า ; อ้างอิงมาจาก มณี ถาวรทวีวงศ์ 2538 : 13) กล่าวถึง ความพึงพอใจต่อองค์การ (Organization Commitment) ว่าสามารถแยกได้ 2 ลักษณะคือ

1) ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์การ (Formal Attachment) เป็นการแสดงออกที่สามารถมองเห็นได้ เช่น การไปปรากฏตัวในที่ทำงานตรงตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น

2) ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) เป็นความผูกพันหรือความสนใจของพนักงานที่มีอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง มีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานในการทำงาน เพื่อองค์การจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความหนักแน่นของความสัมพันธ์ที่แต่ละบุคคลแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกี่ยวข้องกับองค์การ เมาร์เดย์ พอร์เตอร์ และสเตียร์ (Steers 1984 : unpaged; citing Mowday, Porter and Steer 1982 : unpaged) ซึ่งแสดงลักษณะเฉพาะโดย 3 องค์ประกอบคือ

1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การ

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภายในองค์การ

เคนเตอร์ (Corley and Mauksch : 116 ; citing Kanter 1968 : unpaged) ได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้ว่า เป็นความเต็มใจที่ปัจเจกบุคคลยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นอยู่

เฮร์บิเนียร์ และ อลูตโทร์ (Hrebiniak and Alutto 1972 : unpaged) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป็นปรากฏการณ์ของการรับรู้ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์หรือปฏิกิริยาที่มีต่อกันระหว่างบุคคลและองค์การในรูปของการลงทุน กำลังกาย กำลังปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับบทบาทของสมาชิกในองค์การเป็นอย่างมาก

บูชานัน (Buchanan 1974 : 533) ได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน ในเป้าหมายคุณค่าขององค์การ บทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและคุณค่านั้น รวมทั้งการยึดถือซึ่งเขาได้กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันควรมีองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identification) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง

2) ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม (Involvement) หรือผูกพันทางจิตวิทยาในภาระหน้าที่ต่อองค์การของปัจเจกบุคคล

3) ความรู้สึกจงรักภักดีและชื่นชมองค์การ สังเกตจากการไม่เต็มใจที่จะจากองค์การไปที่อื่น

นักวิชาการดังกล่าวได้ให้ความหมาย ความยึดมั่นผูกพันตามทัศนะและผลการศึกษาของตน แต่ส่วนใหญ่ความหมายคล้ายคลึงกัน กล่าวโดยสรุปคือ เป็นความหนักแน่นที่ปัจเจกบุคคลแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกโดย

1) การเชื่อถือในองค์การและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3) ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในองค์การตลอดไป

ปัจจัยนำของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Antecedents of Organizational Commitments)

จากแบบจำลองของ สเตียร์ (Steers 1984 : 466) ได้เสนอปัจจัยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุตัว อายุงาน สถานภาพสมรส เป็นต้น

1.1 ด้านอายุตัวและอายุงาน สเตียร์ (Steer) กล่าวว่า ยิ่งอายุมากขึ้นและอายุงานมากขึ้นจะพบว่า สมาชิกองค์การจะยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง ในการศึกษาวิจัยของ เซลดอน (Sheldon 1971 : 143-149) ถือว่าอายุเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของสมาชิกในองค์การ เพราะว่า 1) อายุจะเป็นตัวเชื่อมบุคคลให้อยู่กับองค์การ 2) เมื่ออายุมากขึ้นโอกาสทางเลือกในงานลดลง การโยกย้ายไปสู่องค์การอื่นลดน้อยลง เหตุผลอีกประการหนึ่งคือ เมื่อทำงานสูงขึ้นการตัดสินใจ โยกย้ายไปองค์การอื่นจะต้องมีสิ่งจูงใจมากพอและมั่นคง

1.2 ระดับการศึกษา สเตียร์ (Steers) กล่าวว่า สมาชิกองค์การที่มีการศึกษาสูง จะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำกว่าคนที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่า เนื่องจากคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับจากองค์การสูงกว่า ซึ่งองค์การไม่สามารถให้ได้ และเมื่อให้ไม่ได้

รับการตอบสนองจากองค์การตามที่คาดหวังไว้ก็จะผิดหวัง และจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรน้อยลง

1.3 เพศ กรีนเบอร์ และบารอนท์ (Greenberg and Baron 1995 : 185) กล่าวว่า เพศหญิงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่องานต่ำกว่าเพศชาย ทั้งนี้เนื่องจากเพศหญิงทำงานที่ระดับต่ำกว่า อย่างไรก็ตามผู้หญิงที่เกี่ยวข้องที่ระดับสูงในการทำงานในองค์การ จะมีการดึงดูดในงานและยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นตาม สตีรส์ (Steers 1984 : 464) กล่าวว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มยึดมั่นผูกพันต่อกลุ่มสูงกว่าเพศชายและจากการศึกษาของ เฮอร์ไบค์น และ อัลท์โต (Hrebiniak and Alutto 1972 : unpaged) ในเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านบทบาทในการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนสถานที่ทำงานน้อยกว่าเพศชาย จึงมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าเพศชาย

2. ลักษณะงาน (Job Characteristics)

ลักษณะงานที่ดีเปรียบเสมือนแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ในการทำงานของบุคคลทำให้เขาเกิดความรู้สึกอยากทำงาน และผลงานที่ดีจะเป็นเสมือนรางวัลที่ให้กับตนเอง และถ้าหากผลงานไม่ดีบุคคลจะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่พึงพอใจ และเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพงานที่ดี (นายสอาด วงศ์อนันต์นนท์ 2538 : 30 ; อ้างอิงมาจาก Heckman and Oldham 1980 : unpaged)

ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานประกอบด้วย

1) เอกลักษณ์ของงานหรือความเด่นชัดของงาน (Task Identity) คือ ขนาดมากน้อยของงานที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จเป็นอันเดียวโดยรวม และที่ซึ่งสามารถแยกงานเหล่านั้นออกเป็นชิ้น ๆ ได้ด้วย ทั้งนี้โดยสามารถที่จะทำงานจากขั้นเริ่มต้นไปจนถึงจบ โดยสามารถมองเห็นผลงานที่ทำออกมาได้ด้วย

2) ความหลากหลายของงาน (Skill Variety) คือ ขนาดความมากน้อยของกิจกรรมต่าง ๆ หลายอย่างที่แตกต่างกัน ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จ และเกี่ยวกับการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความสามารถหลายอย่างประกอบกันด้วย

ฮอล และ สชิเดอร์ (Hall and Scheider 1972 : unpaged) Buchanan (1974 : unpaged) พบว่า ความหลากหลายของงานจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่จะพัฒนาความยึดมั่นผูกพันของสมาชิกต่อองค์การ เพราะความหลากหลายของงานจะเป็นลักษณะงานที่ท้าทาย ซึ่งจะเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและสามารถส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการประสบความสำเร็จของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

3) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) คือ ขนาดความมากน้อยที่งานนั้น ๆ จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีภาพ มีอิสระ และสามารถใช้ดุลยพินิจที่ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะกำหนดเวลาทำงาน และกำหนดระเบียนวิธีที่จะทำให้งานนั้นเสร็จได้ด้วยตนเอง

ความมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก นอกจากจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใช้แนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน การที่สมาชิกสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ออกมา และสามารถทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (สอาด วงศ์อนันต์นนท์ 2538 : 30 ; อ้างอิงมาจาก Moris and Sherman 1981 : unpaged) นอกจากนี้ ฟาริดา อิบราฮิม (2529 : ไม่มีเลขหน้า) ได้อธิบายไว้ว่า ความเป็นอิสระในวิชาชีพจะสามารถยึดเหนี่ยวให้ครูอยู่ในวิชาชีพครูได้

4) ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ ขนาดความมากน้อยของงานที่ทำที่จะมีอิทธิพลกระทบต่อสิ่งมีชีวิตหรือการทำงานของคนๆ หนึ่ง ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะเป็นผลที่มีต่อภายในองค์การหรือมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกก็ตาม

5) ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) คือ ขนาดความมากน้อยที่ซึ่งผู้ทำงานสามารถทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานที่จำเป็นจนเสร็จหมดถึงขั้นเห็นถึงผลงานออกมา โดยที่ผู้ทำงานสามารถได้รับข้อมูลตรงและชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพผลงานที่ผู้ทำงานได้กระทำไป

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534 : 82 - 92) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน ครูต้องการทราบว่าความสามารถของตนอยู่ในระดับใด และควรได้รับการปรับปรุงอย่างไร ทั้งด้านทัศนคติ ความชำนาญ และความรู้เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้และเข้าใจด้วยตนเองได้อย่างมาก การประเมินผลถ้าเกิดความไม่เป็นธรรมหรือประเมินได้ไม่เที่ยงตรง จะเป็นสาเหตุสำคัญทำให้บุคลากรไม่พึงพอใจนำไปสู่การออกจากงานได้

3. ประสบการณ์จากการทำงาน (Work experience) เช่น เจตคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการสนองตอบจากองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการได้รับการพัฒนา

บูชานัน (Buchanan 1974 : 348) ได้ศึกษาเจตคติของกลุ่มองค์การ (Group Attitude Toward Organization) พบว่า เจตคติของกลุ่มต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและจากผลการศึกษาของ ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532 : 129) จารุณี วงศ์คำแน่น (2537 : 34) มณี ถาวรทวีวงศ์ (2538 : 171) พบว่า เจตคติของกลุ่มต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อองค์การ

ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อองค์การ ว่าองค์การไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาเกิดปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจองค์การสูงก็จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง (อนันต์ชัย คงจันทร์ 2539 : ไม่มีเลขหน้า) นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ บูชานัน (Buchanan 1974 : II) สตรีส์ (Steers 1977 : unpaged) พบว่า ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ความคาดหวังที่ได้รับจากการสนองตอบจากองค์การ การสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกองค์การได้เห็นว่า เขามีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการทำงานจะเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2538 : 135) กล่าวว่า การส่งเสริมความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ ทำให้ครูได้รับยกย่องทางความสามารถด้านการสอนในโรงเรียน เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้อัตราการคงอยู่ในวิชาชีพครูสูงขึ้น และจากการศึกษาของ จารุณี วงศ์คำแน่น (2537 : 39) พบว่า ความคาดหวังที่ได้รับการสนองตอบจากองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อองค์การเช่นกัน

4. ลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สตรีส์ (Steers 1984 : 464) กล่าวว่า พนักงานที่ทำงานในองค์การที่มีการกระจายอำนาจจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง ผู้บริหารที่มีการบริหารแบบกระจายอำนาจโดยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน พบว่า จะมีส่วนช่วยเพิ่มความต่อยึดมั่นผูกพันองค์การของพนักงาน

ทางด้านภาวะผู้นำ กริสสันและดูริก (Glisson and Durick 1988 : unpaged) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่ง พิชชุดา วิรัชพินทุ (2536 : 282) กล่าวว่า การใช้พฤติกรรมภาวะผู้บริหารโรงเรียน จะมีอิทธิพลที่จะทำให้สมาชิกทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและมีความยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานหรือองค์การขึ้นได้ สมิท (Smith 1996 : unpaged) ได้ศึกษาจากการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 อย่าง (ซึ่งประกอบด้วย การใช้กระบวนการท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้ปฏิบัติ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ)

ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

การส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันของสมาชิกเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อความอยู่รอดขององค์การตลอดจนความผาสุก (Healthy) และประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นองค์การนอกจากจะสรรหา

คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้ว องค์การยังจะต้องสามารถรักษาบุคคล (Maintenance) ไว้ด้วยการพยายามสร้างเจตคติด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment Attitude) ให้เกิดกับสมาชิกแต่ละบุคคลภายในองค์การ เจตคติความยึดมั่นผูกพันจึงมีความสำคัญต่อองค์การคือ

1. ความผูกพันต่อองค์การ สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า - ออก (Turnover) จากงานได้ดีกว่าความยึดมั่นผูกพันในงาน ดังนั้นความยึดมั่นต่อองค์การเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์การโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการสนองตอบของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่งโดยเฉพาะ

2. ความยึดมั่นต่อองค์การ จะมีเสถียรภาพมากกว่าความยึดมั่นผูกพันในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันและสถานที่ทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่สภาพการณ์ชั่วคราวจะไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อองค์การ

สตรีส์ (Steers 1977 : 386) กล่าวว่า ระดับความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดในสิ่งแวดล้อมการทำงาน ขณะที่เจตคติความยึดมั่นองค์การพัฒนาอย่างช้าๆ แต่มั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านไป

3. ความยึดมั่นต่อองค์การ เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ

4. ความผูกพันต่อองค์การ จะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์การด้วยเช่นกัน

5. ลดโอกาสการคุกคามจากภายนอก เนื่องจากผลของความยึดมั่นต่อองค์การ

ผลของความยึดมั่นต่อองค์การ

สมาชิกที่มีความยึดมั่นต่อองค์การสูง จะประพฤติหรือแสดงออกต่อองค์การแตกต่างกันไป จากสมาชิกที่มีความยึดมั่นต่อองค์การต่ำ

1) ความผูกพันต่องาน

ตามความเห็นของ มาส์ท และไซมอล (Steers 1984 : 464 ; citing Marsh and Simon 1958 : unpaged) กล่าวว่า สมาชิกที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การจะมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมขององค์การ เพราะเห็นว่างานจะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนเองด้วยเช่นกัน สมาชิกที่มีความยึดมั่นในองค์การสูงจะมีแนวโน้มขาดงานน้อย

2) ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ (Intent to Remain)

สมาชิกที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ คือ สมาชิกที่ผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การน้อย

3) การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ

จากคำจำกัดความของความยึดมั่นต่อองค์การ สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แนวทางการวัดความยึดมั่นต่อองค์การ

บูชานัน (Buchanan 1974 : 539) ได้วัดความยึดมั่นต่อองค์การในกลุ่มตัวอย่าง ผู้จัดการองค์การรัฐบาลและองค์การธุรกิจ โดยมี Scale วัด 3 Scale คือ

1. สเกลการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Organizational Identification Scales) ประกอบด้วย

1.1 ฉันรู้สึกภาคภูมิใจสำหรับการทำงานในองค์การนี้

1.2 ฉันรู้สึกอย่างแท้จริงว่าปัญหาองค์การคือ ปัญหาของฉัน

2. สเกลการเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement Scale) ประกอบด้วย

2.1 สิ่งสำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นต่อตัวท่านเกี่ยวข้องกับการทำงาน

2.2 งานคือชีวิตของท่าน

3. สเกลความจงรักภักดีต่อองค์การ

3.1 ท่านมีความรู้สึกอบอุ่นที่ได้ใช้ชีวิตการทำงานในองค์การนี้

3.2 ท่านเต็มใจที่จะใช้ช่วงที่เหลือในอาชีพของท่านกับองค์การนี้

เมาว์เดย์ สเตียรส์ และพอร์เตอร์ (Mowday Steers and Porter 1979 : 224 -247) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความยึดมั่นต่อองค์การ เรียกว่า “Organization Commitment Questionnaire” เรียกย่อว่า “OCQ” เครื่องมือทั้งหมดมี 15 คำถาม ซึ่งอยู่ในขอบข่ายคำนิยามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

1. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากกว่าที่คาดหวังไว้ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

2. ท่านมักพูดให้เพื่อนๆ ของท่านฟังเสมอว่า องค์การของท่านเป็นสถานที่เหมาะสมจะทำงานด้วย

3. ท่านรู้สึกจงรักภักดีเพียงเล็กน้อยต่อองค์การนี้

4. ท่านยอมรับงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมายเพื่อทำงานให้องค์การนี้

5. ท่านค้นพบว่าค่านิยมของท่านกับค่านิยมขององค์การคล้ายคลึงกัน

6. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่า ท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้

7. ท่านสามารถทำงานกับองค์การอื่นได้ดีเช่นกัน หากชนิดของงานคล้ายคลึงกัน

8. องค์การนี้สร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริงให้ท่านได้ดีที่สุด ในวิถีทางการปฏิบัติงาน

9. การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในสภาพการณ์ในปัจจุบันของท่าน เป็นสาเหตุให้ท่านจากองค์การนี้ไป

10. ท่านรู้สึกยินดีอย่างสุดซึ้งที่ท่านเลือกทำงานในองค์การนี้

11. ท่านคิดว่าท่านคงไม่ได้รับอะไรมากนักในการทำงานกับองค์การนี้

12. บ่อยครั้งท่านคิดว่ามันยากลำบากที่จะยอมรับนโยบายขององค์การนี้ ในสาระที่สำคัญและสัมพันธ์กับสมาชิก

13. ท่านสนใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับโชคชะตาขององค์การนี้

14. สำหรับตัวท่านคิดว่าองค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดสำหรับที่จะทำงานด้วย

15. ท่านคิดว่าการตัดสินใจทำงานในองค์การนี้ เป็นความผิดพลาดอย่างแท้จริงในส่วนของท่าน

ข้อความแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะประเมินค่าเป็น 7 ระดับ ตามแนวของ Likert Scale คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และได้แบ่งข้อความไปในเชิงรับ (Positive) และข้อความในเชิงปฏิเสธ (Negative)

ข้อกระทงของแบบสอบถามตามแนวคิดของเมเยอร์และเฮเลน (Greenberg and Baron 1995 : unpaged ; citing Meyer and Allen 1991 : unpaged) ซึ่งแบ่งการวัดความยึดมั่นผูกพัน 3 แบบตามแนวคิดของ Meyer และ Allen คือ

1. ข้อกระทงความต่อเนื่อง (Continuance Commitment Items)
   1.1 ท่านอยู่ในงานของท่านเพราะว่าจำเป็นมากกว่าต้องการอยู่
   1.2 การออกจากงานของท่าน จะเสียหายถ้าท่านออกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้
2. ข้อกระทงความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment Item)
   2.1 ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นเจ้าขององค์การนี้
   2.2 ท่านรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์การที่ท่านทำงาน
   2.3 ท่านรู้สึกเหมือนท่านเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวในองค์การนี้
   2.4 ท่านรู้สึกยินดีที่จะใช้ชีวิตที่เหลืออยู่ทำงานสำหรับองค์การนี้
3. ข้อกระทงความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Normative Gommitmence Items)
   3.1 ท่านไม่เต็มใจที่จะจากองค์การที่ครั้งหนึ่งท่านเคยทำงาน

3.2 เจ้านายของท่านจะผิดหวังถ้าท่านจากองค์การนี้ไป

3.3 ท่านรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องอยู่ในงานของท่าน

3.4 ท่านยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้ เพราะกลัวว่าคนจะมองท่านในแง่ไม่ดี

จากการศึกษาที่ผ่านมา ได้มีการพยายามศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นต่อองค์การ และผลของความยึดมั่นต่อองค์การ โดยศึกษาองค์การต่าง ๆ มากมาย ซึ่งผู้บริหารทางการศึกษาสามารถนำผลของการศึกษาดังกล่าว ไปใช้เป็นแนวทางในการหาทางเสริมความพึงพอใจต่อองค์การของครูต่อไป ผลงานวิจัยที่สำคัญ ได้แก่

บูชานัน (Buchanan 1974 : 533-546) ได้ศึกษาการสร้างความยึดมั่นต่อองค์การของผู้จัดการในองค์การธุรกิจและองค์การรัฐบาล รวมทั้งหมด 279 คน โดยศึกษาตัวแปรอิสระ 13 ตัว คือ 1) ความชัดเจนในบทบาท 2) การยึดเหนี่ยวต่อกันภายในกลุ่ม 3) เจตคติของกลุ่มต่อองค์การ 4) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ 5) ความคลาดเคลื่อนของสิ่งที่ได้รับกับความเป็นจริงในองค์การ 6) ความท้าทายของงาน 7) ความขัดแย้งในเป้าหมายขององค์การกับบุคคล 8) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ 9) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 10) ความกลัวการล้มเหลว 11) บรรทัดฐานของความผูกพันต่องาน 12) บรรทัดฐานของความผูกพันต่ออาชีพ 13) ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพาได้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความยึดมั่นต่อองค์การ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ บรรทัดฐานของความยึดมั่นต่อองค์การ ความท้าทายของงาน และความยึดเหนี่ยวต่อกันภายในกลุ่ม

สมชัย แก้วละเอียด (2531 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการต่อกองสารวัตรนักเรียน กรมพบศึกษา โดยตั้งสมมติฐานว่าลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ปฏิบัติและประสบการณ์ในงานของข้าราชการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อกองสารวัตรนักเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในงานของข้าราชการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อกองสารวัตรนักเรียน และมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการย้าย โอน ออกไปจากกองสารวัตรนักเรียน

ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ของผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าของเครือซิเมนต์ไทย และศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารกลุ่มดังกล่าว ตลอดจนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นต่อองค์การ กับผลลัพธ์คือความตั้งใจที่จะลาออกและการทุ่มเทให้กับงาน พบปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์การดังต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหาร โอกาสก้าวหน้าในงาน

2. ประสบการณ์จากการทำงานในองค์การ ได้แก่ ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ การพิจารณาความดีความชอบ และการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม

3. การศึกษาผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากเป็นความเป็นสมาชิกองค์การ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533 : ไม่มีเลขหน้า) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจจะลาออกจากองค์การของพนักงานฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร จำนวน 231 คน จาก 4 ภาคของประเทศไทย โดยตัวแปรอิสระ 8 ตัวแปร คือ 1) โอกาสก้าวหน้าในงาน 2) ความเป็นอิสระในการทำงาน 3) การสื่อสารในองค์การ 4) การรวมอำนาจ 5) รายได้ 6) สวัสดิการในการทำงาน 7) ความพึงพอใจในองค์การ 8) ความพึงพอใจในการทำงาน และตัวแปรตามในการศึกษาคือ ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ ผลที่ได้พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบโดยตรงและมากที่สุดต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ

จารุณี วงศ์คำแน่น (2537 : ไม่มีเลขหน้า) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีของพนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงานการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานในสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Staff) การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การกับผลลัพธ์คือความผูกพันต่องาน การทุ่มเทให้กับงานและการคงอยู่ของสมาชิก พบว่า

1. ทางด้านปัจจัยด้านงาน พบว่า ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงานการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

2. ทางด้านปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ พบว่า ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ความน่าเชื่อถือขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

3. ทางด้านปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ การเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนาและการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

4. ทางด้านผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของสมาชิก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงาน มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้หลายท่าน ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้เสนองานวิจัยเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ในวงการศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

สุพัตรา เพชรมุนี (2529 : ข – ค) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลการจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในองค์การของรัฐและเอกชน จำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า ความสำคัญของหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อหน่วยงานและตรงตามสาขาที่จบมา สิ่งตอบแทนที่ไม่สามารถตีค่าเป็นเงิน กิจกรรมที่เกี่ยวกับเป้าหมายของบุคคล กำลังขวัญและความยึดมั่นผูกพัน ความพยายามในการทำงาน ความต้องการที่ยังไม่รับการตอบสนอง ตลอดจนความรู้สึกว่าการทำงานเป็นสิ่งที่น่าสนุก เป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากร อย่างไรก็ตามเพศ รายได้ อายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งก็เป็นปัจจัยที่ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานของไทยมีความแตกต่างจากทฤษฎีและแนวความคิดของนักวิชาการต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความยึดมั่นผูกพันในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ที่มีอายุ ประสบการทำงานและระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำแบบผู้สอนแนะ (นักพัฒนา) จะส่งผลต่อความ ยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงาน ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ชนิดของงานที่ทำ และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ การนิเทศงานและเงินเดือน ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานของอาจารย์

สุวัฒน์ กัติยบุตร (2533 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และประเด็นที่เจ้าหน้าที่มีความยึดมั่นผูกพันสูง คือ ความสามารถในการทำงานการบริการสังคมและความสำเร็จในการทำงาน และที่มีความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานต่ำ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ

พวงทิพย์ นวลขาว (2537 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับตัวแปรย่อยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม และการปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ

2. ผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำ แบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์

3. แบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุดคือแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนรวม

ตระกูล สุวรรณดี (2538 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนกับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเครื่องมือของแฮทฟิลส์และฮิวแมนส์ และแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารที่มีแบบผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ และแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

รัตนไตร พรรคพวก (2539 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูอยู่ระดับมากทุกขนาดของโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำ

ชุลีพร ตั้งเขื่อนพันธ์ (2539 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่สอนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ความพึงพอใจของครูที่สอนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ด้านปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน พบว่ามีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ตัวแปรทางด้าน เพศ ระดับอายุ คุณวุฒิ อายุราชการ พื้นฐานความรู้ด้านการศึกษาพิเศษ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่สอนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติไม่แตกต่างกัน แต่ครูที่มีประสบการณ์ในการ

สอนมากกว่า 7 ปี กับครูที่มีประสบการณ์ด้านการสอน 0-3 ปี ครูที่ผ่านการอบรมกับครู ที่ไม่ผ่านการอบรม มีความพึงพอใจในการทำงานในปัจจัยกระตุ้น คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานและ ด้านความรับผิดชอบ จะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชรัท ปานสุวรรณ (2540 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในโรงเรียนนายทหารสัญญาบัตรหลักของกองทัพไทย ผลการวิจัยพบว่า คณะอาจารย์ในโรงเรียนนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพไทยมีความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง มีความยึดมั่นผูกพันสูงที่สุดในปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความยึดมั่นผูกพันต่ำที่สุดในปัจจัย รายได้ประจำและผลประโยชน์ ความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานของตัวแปรปัจจัยชีวสังคมในด้านตำแหน่งทางการบริหาร มีความแปรปรวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความแปรปรวนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีก่อนเข้ารับราชการมาจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น และสถานภาพสมรส

จากงานวิจัยในประเทศซึ่งสรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การย่อมมีความยึดมั่นผูกพันในระดับที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับปัจจัย ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ลักษณะของงาน เป็นต้น และโดยส่วนรวมของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษามีความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยในต่างประเทศ

คอลเมอร์ (รัตนไตร พรรคพวก : 2539 : 61 ; อ้างอิงมาจาก Collmer 1990 : 30 -A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความยึดมั่นผูกพันในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีชื่อเสียงที่เข้าอบรมในมหาวิทยาลัยเท็กซัสตอนเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ยิ่งครูใหญ่แสดงพฤติกรรมในเรื่องความเป็นน้ำหนึ่งน้ำใจเดียวกัน ความเห็นอกเห็นใจกัน การให้ความอบอุ่น การเอาใจใส่ดูแล การรับรู้ต่อความคิดเห็นของกันและกัน และความต้องการครูมากเท่าใดก็จะทำให้ครูเกิดความยึดมั่นผูกพันในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

วิลคอกซ์ (รัตนไตร พรรคพวก 2539 : 63 ; อ้างอิงมาจาก Wilcox 1993 : 3073 – A) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในรัฐโคลัมเบีย และโอไฮโอ จำนวน 285 คน จาก 29 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติได้

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการให้มีส่วนร่วมหรือเป็นทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา หรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครู

4. ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมาก ๆ ก็จะทำให้มีความสามารถในการลดภาวะความคับข้องใจและขุ่นเคืองใจของครูลงได้ และกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของครูมากขึ้น

สมิท (Smith 1996 : unpaged) ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อสมรรถนะการผลิตที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยในการศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner ซึ่งประกอบด้วย 1) การใช้กระบวนการที่ท้าทาย เช่นการกล้าเสี่ยง การคิดค้นสิ่งใหม่ และน่าสนใจการเปลี่ยนแปลง 2) การปลุกเร้าใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring Vision) เช่น การเกี่ยวข้องกับคนอื่นในความคิด ความสนใจ และวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ 3) การให้คนอื่นได้มีโอกาสปฏิบัติ (Enabling others to act) เช่น การให้อำนาจ สร้างทีมงาน และให้ความไว้วางใจ 4) การเป็นแบบอย่าง 5) การส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ (Encouraging the heart) เช่น ให้การสนับสนุนและดูแล ศึกษาใน 2 โรงพยาบาลขนาด 200-250 เตียง ในเมืองซีแอตเติ้ล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการแผนก 41 คน ซึ่งผู้จัดการอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ 6 เดือนขึ้นไป และรับผิดชอบพนักงาน 10 คนขึ้นไป ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงสหสัมพันธ์ (Co relational Studies) และได้ให้ผู้จัดการประเมินตนเอง และพนักงานประเมินผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการแผนกประเมินตนเองในคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงกว่าพนักงานประเมินผู้จัดการ และพบว่า ทั้งผู้จัดการและพนักงานประเมินว่าผู้จัดการมีคะแนนสูงสุดในการเปิดโอกาสให้คนอื่นได้ปฏิบัติ (Enabling other to ace) และต่ำสุดในการปลุกเร้าด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 กับผลลัพธ์ 3 อย่างของพนักงาน (ความพึงพอใจ สมรรถนะในการผลิต และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ($r = 0.72$ ถึง 0.86 ที่ $P < 0.001$)

ฮรีบินิแอค และอลัตโต (ประทุม ฤกษ์กลาง 2538 : 44 ; อ้างอิงมาจาก Hrebiniaka and Alutto 1972 : 555 - 573) ได้ศึกษาความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตลอดจนพยาบาลในโรงพยาบาลในรัฐนิวยอร์ก ผลการศึกษาพบว่าผู้ชายมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้หญิง

การ์เซีย (Garcia 1989 : 3661) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ การผสมผสานระหว่างปัจจัยบุคคลและองค์การกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทน้ำมันจำนวน 438 คน ผลการศึกษาพบว่าเพศหญิงและเพศชายมีความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยพบว่าผู้ชายมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าเพศหญิง

ทอมสัน (ประทุม ฤกษ์กลาง 2532 : 71-72 ; อ้างอิงมาจาก Thompson 1990 : 1472 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำต่อองค์การของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในวิสคอนซินกับกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 169 คน จาก 25 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าแบบภาวะผู้นำซึ่งวัดจากแบบวัด LBDQ - 12 มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 8 โรงเรียน จากทั้งหมด 25 โรงเรียน

แซลเลอร์ (Scheller 1986 : 1580 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พอร์เตอร์ และคนอื่น ๆ (Porter and others 1974 : 606) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การกับความพอใจในงานและการลาอกจากงาน ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการลาอกจากงานและเจตคติอื่น ๆ ความพอใจในงานที่มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งและความพอใจในงานก็มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันมากด้วย ส่วน สตรีส์ (Steers 1977 : 53) พบว่าความผูกพันต่อองค์การก็มีความสัมพันธ์ในทางลบกับการออกจากงาน

กริสสัน และดูริก (ประทุม ฤกษ์กลาง 2532 : 71 ; อ้างอิงมาจาก Gisson and Durick 1986 : 61-81) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีและความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การในองค์การการบริการสังคมกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การบริการสังคมจำนวน 319 คน จาก 22 องค์การ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุดกว่าปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำ

แอการ์วัล และ สวิดฮาร์ (Agarwal and Sridhar 1993 : 49-70) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติของพนักงานขายกลุ่มตัวอย่างพนักงานขายจำนวน 184 คน ผลการศึกษาพบว่าความเอื้ออาทรของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรหนึ่งที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ

เฟลสตัด (ประทุม ฤกษ์กลาง 2532 : 72 ; อ้างอิงมาจาก Fjelstad 1991 : 755 -A) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและความสัมพันธ์ที่มีต่อความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การของครูใหญ่ในวิสคอนซินกับกลุ่มตัวอย่าง ศึกษานิเทศก์และครูใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำที่เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่าใดย่อมก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในระดับมากขึ้นตามไป

ด้วย และพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์แบบเห็นอกเห็นใจสามารถพยากรณ์ความผูกพัน ต่อองค์การของครูใหญ่ได้

เอเลน (ประทุม ฤกษ์กลาง 2532 : 63 ; อ้างอิงมาจาก Allen 1992 : 357 - 367) ได้ศึกษาการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่าสัมพันธภาพการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ คุณภาพการสื่อสารของผู้บริหาร ตลอดจนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์การจากนักวิชาการหลายๆ ท่านจึงอาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนน่าจะมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ