

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญโดยนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 คำจำกัดความ
 - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
 - 1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ
 - 1.2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
 - 1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ตัวประกอบภาวะผู้นำ
 - 2.1 การสร้างบารมี
 - 2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม
 - 2.3 การกระตุ้นปัญญา
 - 2.4 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
 - 2.5 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 2.6 การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข
 - 2.7 การจัดการโดยมีข้อยกเว้น
 - 2.8 การนำสู่การเปลี่ยนแปลง
 - 2.9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. วิธีการประเมินภาวะผู้นำ
4. การวิเคราะห์ตัวประกอบ
5. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อทุกองค์การ องค์การที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ทำให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ต้องการโดยที่บุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในงาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานดีตามไปด้วย (จิภาดา คุณาวิภัติกุล, 2539: 50) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์การ

ภรณี มหานนท์ (2529: 102) กล่าวว่า คุณภาพของภาวะผู้นำในการบริหารมีส่วนทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีประสิทธิผลและองค์การที่ไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะไม่มีองค์การใดที่มีการจัดรูปองค์การที่สมบูรณ์แบบที่สุดเพื่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะได้ทำงานที่มีความหมายอยู่ตลอดเวลาได้ ภาวะผู้นำจึงอุดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากความไม่สมบูรณ์แบบด้วยการดูแลให้พฤติกรรมของสมาชิกขององค์การได้รับการประสานและนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

อย่างไรก็ตาม คำกล่าวที่ดูเหมือนเป็นการสรุปถึงภาวะของหน่วยงานหรือองค์การว่าเป็นเพราะ “ไม่มีภาวะผู้นำที่ดี” หรือ “ขาดภาวะผู้นำ” เป็นการเน้นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจำเป็นที่จะต้องศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ รวมทั้งพัฒนาความสามารถให้เป็นผู้ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ

1.1 คำจำกัดความของภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำที่ปรากฏในประวัติศาสตร์ระยะแรกโดย Macchiavelli (ค.ศ.1469-1527) ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่นักการทูต และใช้การสังเกตผู้นำทางการเมืองที่มีนโยบายทางการเมืองอันชาญฉลาดและมีอิทธิพลกว้างขวาง Macchiavelli ได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจ (power) และอิทธิพล (influence) ซึ่งเป็นมโนทัศน์ที่สำคัญของภาวะผู้นำและชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (effectiveness leadership) ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การมั่นใจว่าได้รับข้อมูลข่าวสารในประเด็นที่สำคัญอย่างถูกต้องและพอเพียง

2) การแสดงพฤติกรรมที่เคารพต่อการตัดสินใจของส่วนรวม ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้มีความสำคัญ โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน (Girvin, 1998: 6 -7)

การให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำในระยะต่อมา ขึ้นกับทัศนคติและความสนใจของนักทฤษฎีและนักวิจัยแต่ละบุคคล Bass (1981 cited in Mariner-Tomey, 1993: 5) ได้พยายามลดความสับสนของคำว่าภาวะผู้นำ และรวบรวมคำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

- 1) เป็นจุดศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
- 2) เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
- 3) เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ปฏิบัติตาม
- 4) เป็นการใช้อิทธิพลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 5) เป็นรูปแบบของการรุกรานมากกว่าการบังคับ
- 6) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
- 7) เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดหมาย
- 8) เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
- 9) เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
- 10) เป็นการริเริ่มโครงสร้าง และคงไว้ซึ่งโครงสร้างที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

จากคำจำกัดความต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อำนาจชักจูง โน้มน้าวให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ แบ่งตามระยะการพัฒนาทฤษฎีได้ดังนี้

1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)

ในระยะต้นศตวรรษที่ 18 Carlyle (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541: 256) ได้เกิดแนวคิด และสร้างทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ขึ้น โดยกล่าวว่า ความก้าวหน้าเป็นผลของความพยายามส่วนบุคคล และการประสบความสำเร็จของผู้ยิ่งใหญ่บางคนนั้น เป็นเพราะการผสมผสานของลักษณะและคุณสมบัติส่วนตัวบางประการ ซึ่งช่วยสนับสนุนทำให้เขาเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ หรือที่เรียกกันว่าเกิดมาเป็นผู้ใหญ่ (born-leader) นั่นเอง ซึ่งนักทฤษฎีและนักวิจัยได้พยายามค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Davis (1967: 96) ได้สรุปว่า คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ 1) มีความเฉลียวฉลาด (intelligent) 2) มีวุฒิภาวะทางสังคม (social maturity)

- 3) มีแรงจูงใจภายในและแรงกระตุ้นในความสำเร็จ (inner motivation and achievement drives)
- 4) มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations attitude) นอกจากนี้ Stogdill ได้รวบรวมผลการวิจัยภาวะผู้นำในช่วงปี ค.ศ.1945-1970 ไปวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่า ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่น ๆ ตรงที่มีทักษะต่อไปนี้ดีกว่า คือ ทักษะการติดต่อ ระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการ และทักษะทางสติปัญญา (Stogdill in Bass, 1981)

เนื่องจากทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว อาจไม่สามารถพัฒนาทักษะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เนื่องจากไม่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามและไม่ได้พิจารณาถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม (Marriner-Tomey, 1993: 11) ดังนั้นในระยะต่อมา การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนจากการศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรที่ผู้นำควรมีมาเป็นการศึกษาว่าผู้นำที่ดีควรมีพฤติกรรมอย่างไร

1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีคือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีในยุคนี้ ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor เป็นต้น

Kurt Lewin (1939 cited in Sullivan and Decker, 1997: 59) ได้ศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ (Kurt Lewin ' s Studies of Leasership styles) โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาริปไตย (autocratic style) แบบประชาธิปไตย (democratic style) และแบบเสรีนิยม (laissez-faire style) โดยเชื่อว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ดีที่สุด (Swansburg, 1993: 312)

Likert (1967 cited in Swansburg, 1993: 308) ได้ทำการศึกษารูปแบบของผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งเรียกว่า ระบบ 4 (Likert ' s Four Systems of Leadership) ได้แก่ 1) ระบบเผด็จการแบบทรราชย์ (exploitive-authoritative) 2) ระบบเผด็จการแบบมีศิลปะ (benevolent-authoritative) 3) ระบบการปรึกษาหารือ (consultative-democratic) 4) ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม (participation-democratic) และพบว่าประเภทของผู้นำแบบที่ 4 เป็นแบบที่ดีที่สุด

Blake และ Mouton (1964) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำใน 2 ลักษณะ คือ ผู้นำมุ่งงาน (initiating structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (consideration structure) ผู้นำมุ่งงานหมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ และชี้นำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำมุ่งสัมพันธ์หรือการมุ่งคนคือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุน แสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (welfare) เช่น การรับฟัง การให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ตามทุกคนเท่าเทียมกัน (Yukl, 1994: 54) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ ผู้นำผู้ซึ่งใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ (Stogdill, 1974 cited in Bernald, 1995: 68)

Douglas McGregor ได้สร้างทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นในปี ค.ศ. 1960 ทฤษฎีนี้มีความเกี่ยวเนื่องถึงทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow โดย McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง “ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์” คือ มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ศรัทธา และกระตือรือร้น ช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดเหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรเลือกรูปแบบที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม บรรลุเป้าหมายขององค์การ และตอบสนองความต้องการของผู้นำเองด้วย (Carlisle, 1973 cited in Bernald, 1995: 61) ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดขึ้นกับผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์

1.2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานของหลายทฤษฎี และปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้นำ ผู้ตาม งาน สถานการณ์ องค์การ และลักษณะปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ผู้นำทางทฤษฎีนี้ ได้แก่ Fred F. Fiedler, House and Mitchell และ Hersey and Blanchard เป็นต้น

Fiedler (1967 cited in Marniner-Tomey, 1993: 11) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ คือ ถ้าหากว่าผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจนและมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

House และ Mitchell (1974 cited in Sullivan and Decker, 1997: 68) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจที่ผู้นำควรทราบเพื่อสามารถให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตามต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุในเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตาม House ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) คือ ผู้นำจะบอกให้ลูกน้องทราบว่าลูกน้องต้องทำอะไร ชี้แนะวิธีทำงานให้ชัดเจน 2) ผู้นำแบบค้ำจุน (supportive leadership) คือ ผู้นำที่เป็นมิตร เป็นกันเอง และเข้าใจความต้องการของลูกน้อง 3) ผู้นำแบบร่วมงาน (participative leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 4) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

Hersay และ Blanchard (1982 cited in Marniner-Tomey, 1993: 12) ได้ศึกษาภาวะผู้นำจากความสำเร็จของงาน (task) และสัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ตาม (followers) โดยรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแต่ละสถานการณ์ขึ้นอยู่กับการบรรลุวุฒิภาวะ (maturity) ของผู้ตาม ซึ่งคำว่า "วุฒิภาวะ" ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงอายุหรือภาวะอารมณ์ แต่หมายถึง ความปรารถนาความสำเร็จ ความเต็มใจ ยอมรับความรับผิดชอบ ประสบการณ์และความสามารถทางการทำงาน

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมา จะมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำและผู้ตามมีหน้าที่ตาม โดยผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือขององค์การ (Bass, 1985) ซึ่ง Burns (1978) อธิบายได้ว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตาม เป็นการศึกษาที่ล้มเหลวที่สุด นอกจากนี้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมา เป็นการยากที่จะทำความเข้าใจกับสาระสำคัญของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับยุคปัจจุบัน เขาจึงได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับยุคปัจจุบันและแก้ไขภาวะวิกฤติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1.2.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ตามโมเดลของ Burns (1978) ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้น 3 ลักษณะคือ

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน คือ ค่านิยม วิธีปฏิบัติ (modal values) เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นค่านิยมจุดมุ่งหมาย (end values) เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ

3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) คือ ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายผู้นำและฝ่ายผู้ตาม เป็นผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

1.2.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดย Bass (1985) ได้เสนอผลงานวิจัยที่ขยายทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายโมเดลให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ที่มีอยู่ในสิ่งที่มีอยู่เกิดความต้องการมากขึ้นกว่าเดิม โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น และได้วิเคราะห์ตัวประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 3 ตัวประกอบ คือ การสร้างบารมี (charisma) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (individualized consideration) และการกระตุ้นปัญญา (intellectual stimulation) ต่อมา Bass และ Avolio (1990) ได้วิเคราะห์ตัวประกอบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มอีก 1 ตัวประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)

2) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) พัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Vroom (1964) ซึ่ง Bass (1985)

ได้อธิบายรูปแบบของผู้จัดการแลกเปลี่ยน โดยอาศัยแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังว่า ผู้จัดการแลกเปลี่ยนจะอธิบายผู้ตามให้เข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ผู้ตามต้องการ และได้วิเคราะห์ตัวประกอบผู้จัดการแลกเปลี่ยน พบว่ามี 2 ตัวประกอบ คือ การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (Contingent reward) และการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by exception)

การวิจัยผู้จัดการเปลี่ยนแปลงของ Bennis และ Nanus (1985 cited in Yukl, 1994: 363-366) ซึ่งดำเนินการศึกษาเป็นระยะเวลา 5 ปี ในกลุ่มผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์การรัฐบาลและองค์กรเอกชนรวม 90 ราย ผลการศึกษาพบว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ค้นพบว่าเพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำเหล่านี้ต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ การสร้างวิสัยทัศน์ (developing a vision) การสร้างความผูกพันและเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ (developing commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (facilitating organization learning)

2. ตัวประกอบภาวะผู้นำ

เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และข้อจำกัดในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และอัตราค่าสิ่งพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม จำเป็นที่จะต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass (1985); Bennis และ Nanus (1985) ; Bass และ Avolio (1990) ภาวะผู้นำที่ศึกษาโดย วาสินี วิเศษฤทธิ์ (2539) กรอบแนวคิดของ Perra (1999) และทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของ Kanter (1977) สรุปตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมว่ามี 9 ตัวประกอบดังนี้

1. บารมี
2. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม
3. การกระตุ้นปัญญา
4. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

6. การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข
7. การจัดการโดยมีข้อยกเว้น
8. การนำสู่การเปลี่ยนแปลง
9. การเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.1 บารมี (Charisma)

บารมี หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่จะทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม (Weber, 1947 cited in Bass, 1985: 36)

House (1977 cited in Bass, 1985: 53-54) เสนอลักษณะของผู้นำบารมีไว้ 7 ลักษณะคือ 1) มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) เป็นแบบอย่างของลูกน้องในเรื่องของค่านิยม ทศนคติ และความคาดหวังต่อการทำงานและองค์การ 3) สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ 4) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 5) มีความคาดหวัง และเชื่อว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ 6) มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุตามจุดหมาย 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง นอกจากนี้ Conger & Kanungo (1987 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534: 39) พบว่า ผู้นำบารมีมีลักษณะดังนี้คือ 1) สร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตภาพนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่ง และเงินทอง เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3) ใช้กลวิธีใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจินตภาพพร้อมกัน 4) สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ไวต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง 5) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ในปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา 6) ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในนวัตกรรม (Innovative strategy) 7) ใช้อำนาจส่วนตัว คือ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการปฏิบัติตน

2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม (Vision, projecting the vision and value driven)

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมองเห็นในองค์ประกอบซึ่งกำหนดเป็นเป้าหมายร่วมกัน การที่องค์การทางการพยาบาลสร้างวิสัยทัศน์จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (Barker, 1992: 81)

คำจำกัดความวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (vision) คือ ภาพฝันที่สามารถเป็นไปได้ และเป็นภาพในอนาคตที่องค์การและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้ น่าเชื่อถือและเป็นภาพในอนาคตที่เป็นที่ดึงดูดใจ (Bennis and Nanus, 1985 cited in Barker, 1992: 81)

Marriner - Tomey (1993: 26) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่เป็นแนวโน้มของความเป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้ การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจนจะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์การทุกระดับ และจะเป็นทิศทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

Kouzes and Posner (1987, cited in Greory, 1996: 38) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มี 4 ลักษณะคือ

1. เป็นแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่ต้องการ
2. เป็นการให้อนาคตที่เป็นไปได้
3. เป็นสภาพการณ์ในอุดมคติ ประกอบด้วยความเป็นไปได้ทั้งหมด
4. มีลักษณะซึ่งช่วยแยกกลุ่มออกจากกลุ่มอื่น ๆ

ลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์จะเกิดก่อนกิจกรรมใดๆ ในการเปลี่ยนแปลง (Plant, 1987 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534: 50) ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลง หรือฟื้นฟูองค์การ เขาต้องค้นหาวิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พึงพอใจกับสภาพปัจจุบัน สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่า นั่นคือต้องดึงดูดใจ อย่างเพียงพอในการที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวิธีที่คุ้นเคยในการทำสิ่งต่างๆ ไปเป็นวิธีอื่น (Tichy and Devanna, 1986)

Barker (1992: 82) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักของ องค์การ เห็นแนวทางการเป็นไปได้และความท้าทาย มีความหมายทั้งต่อองค์การและสังคม วิสัยทัศน์จะต้องดึงดูดใจต่อค่านิยม อารมณ์และจินตนาการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้ เขาท่วมเทความสามารถและทักษะต่างๆ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย ไว้ นอกจากนี้ Barker (1992: 86) ได้แนะนำทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์การทางการ พยาบาล ดังต่อไปนี้ คือ

1. การมองไปข้างหน้า (foresight) คือ การมองว่าวิสัยทัศน์จะเหมาะกับ แนวทางที่จะพัฒนาองค์การอย่างไร โดยผู้นำจะต้องนึกถึงอนาคตที่สามารถเป็นไปได้จริงของ องค์การและสังคม เช่น โอกาส ความเสี่ยง ประเด็นและแนวโน้มในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. การมองโลก (world view) เป็นการตระหนักถึงผลกระทบของการ เปลี่ยนแปลงที่มีต่อการดูแลสุขภาพและสังคม ผลกระทบของยุคข้อมูลข่าวสารต่อการดูแลสุขภาพ ตลอดจนค่านิยมของบุคคลในการปฏิบัติงาน
3. การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (hindsight) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงการ ชื่นชมต่อแบบแผนและวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนพันธกิจขององค์การต่อชุมชนโดยพิจารณาว่า อะไรคือพันธกิจในปัจจุบัน อะไรคือจุดแข็งทั้งในอดีตและปัจจุบันขององค์การ
4. การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (depth perception) โดยผู้นำต้องสำรวจสิ่งแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์การ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ จุดที่เข้ากันระหว่างจุดแข็งภายใน องค์การและความต้องการจากภายนอกองค์การ นอกจากนี้ผู้นำต้องสำรวจความสนใจ ทักษะ และความฝันของผู้นำเองด้วยเช่นกัน

5. สิ่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (peripheral vision) คือ การที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่น การแข่งขันกับสถาบันอื่นๆ ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

6. การทบทวนวิสัยทัศน์ (revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากเพราะว่าเมื่อมีค่านิยมร่วมกันประกอบกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ที่มีอยู่จะไม่สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไปได้อีก (Deal and Kennedy, 1982 cited in Barker, 1992: 98) ดังนั้นเมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำจะต้องประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะๆ

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ภายหลังจากสร้างและพัฒnavิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และติดประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้และเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำทางการพยาบาลอาจใช้อุปมาเพื่อให้เกิดความกระจ่าง และเพื่อให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Bennis and Nanus, 1985: 107 cited in Barker, 1992: 90) และอาจใช้สื่อ เช่น วิดีทัศน์และจดหมายข่าว เพื่อบอกเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จและช่วยสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ได้ด้วย (Barker, 1992: 91)

จากการศึกษาของ Bennis และ Nanus (1985 cited in Yukl, 1994: 365) ซึ่งได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม (innovative leaders) พบว่า ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จในงานโดยการสร้างวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นผู้นำใช้วิธีการใช้วาทศิลป์ สโลแกน อุปมาอุปไมย สัญลักษณ์และคำขวัญเพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

การปลูกฝังค่านิยม

ค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะเป็นแรงขับทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้

บรรจุมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อบุคคลมีค่านิยมตรงกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้ (WHO, 1987)

ค่านิยมเป็นศูนย์กลางทฤษฎีของ Burns (1978) และเป็นความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ตาม ค่านิยมเป็นความเชื่อที่ยั่งยืนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ค่านิยมมี 2 รูปแบบ คือ ค่านิยมวิธีปฏิบัติ (modal or instrument value) เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ และค่านิยมจุดหมายปลายทาง (end values) เช่น ความเสมอภาค ความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำสามารถควบคุมค่านิยมของผู้ตามได้ และบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การมีค่านิยมร่วมกัน (shared values) จะทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ (Burns, 1978)

วิธีการปลูกฝังค่านิยมของผู้หน้านั้น ทำได้ทั้งโดยการพูดและการปฏิบัติ และในการปลูกฝังค่านิยมนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยการพูด ตลอดจนการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งถ้าผู้ตามเชื่อถือศรัทธาในผู้นำมากเท่าใด ผู้ตามจะเลียนแบบและทำตามผู้นำ (Marriner - Tomey, 1993; Yukl, 1994)

2.3 การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญญา โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหาและรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญญา (Bass, 1985: 99)

Quinn & Hall (1983 cited in Bass, 1985: 110) ได้เสนอแนวทางในการกระตุ้นปัญญาไว้ 4 วิธีคือ

1. การใช้หลักเหตุและผล (rationally) ผู้นำจะเชื่อโครงสร้างงานที่เป็นทางการ มีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย

2. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะให้ความสำคัญของการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์การ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและมีความกล้าเสี่ยง

3. การคำนึงถึงความคงอยู่ (existentially) ผู้นำจะตระหนักในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจ และการสร้างทีมในองค์การ มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการหลายทาง เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และคิดว่าความรู้เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

4. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (empirically) ผู้นำจะเน้นการปรับปรุงความมั่นคงปลอดภัย การป้องกัน โดยมีการแก้ปัญหาอย่างหลายขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้จากประสบการณ์และการสังเกตการณ์แก้ปัญหาในอดีต

2.4 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualize Consideration)

การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตาม และให้ความสนใจ ความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ (Bass, 1985: 85-91)

2.4.1 การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือ เพื่อเพิ่มความสามารถการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และการสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ

2.4.2 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบๆ (walk around management) มีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.4.3 การเป็นครูที่เลี้ยง คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีมากกว่า ร่วมกับสถานการณ์เป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา เป็นครูฝึกแก่ลูกน้อง

2.5 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ ให้อารมณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดหมายหมายของผู้นำ (Bass, 1985: 66)

พินดา ตามาพงศ์ (2534) กล่าวถึงวิธีสร้างแรงบันดาลใจว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตามได้ โดยการพูดเพื่อเข้าใจผู้ตามให้มีความมั่นใจและกระตือรือร้น เน้นการปฏิบัติ การสร้างความมั่นใจในอุดมการณ์ และใช้ Pygmalion effect

1. การใช้คำพูดเพื่อเข้าใจให้ลูกน้องมั่นใจและกระตือรือร้น เช่น พูดให้ลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง พูดอย่างน่ายินดีเพื่อสร้างขวัญในยามที่ลูกน้องหมดกำลังใจ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ลูกน้องเป็นรายบุคคล กระตุ้นลูกน้องให้กระตือรือร้นต่องานของกลุ่ม และพูดในเรื่องที่จะทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นว่าตนสามารถทำงานได้สำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2. เน้นการปฏิบัติ ได้แก่

2.1 กระตุ้นให้ลูกน้องที่มีความสามารถพิเศษได้ทำโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2.2 ให้ลูกน้องอาสาสมัครทำงาน

2.3 การทำให้องค์การคล่องตัว ได้แก่ การจัดให้มีความสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง

- 2.4 จัดให้มีการทดลองปฏิบัติอย่างจริงจังขึ้นในองค์กร เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ
- 2.5 ทำระบบให้ง่ายขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน และเพื่อให้เกิดผลปฏิบัติ

อย่างแท้จริง

2.6 ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้องในช่วงที่ประสบความยุ่งยาก นำหน้าลูกน้อง
ในยามที่เกิดอันตราย

2.7 สร้างบรรยากาศขององค์กรและการติดต่อสื่อสาร เช่น บรรยากาศที่
เปิดเผยไว้เนื้อเชื่อใจและเป็นกันเอง มีชายการติดต่อสื่อสารที่กว้างขวาง

3. สร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ การสร้างความมั่นใจและ
สร้างความเชื่อในอุดมการณ์อันยิ่งใหญ่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่บุคคลจะอุทิศตนหรือ
พลีชีวิตเพื่อทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากที่จะสำเร็จได้นั้น บุคคลจะต้องเชื่อว่าอุดมการณ์ที่เขา
ต่อสู้เพื่อให้ได้มานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าเพียงพอที่จะอุทิศตน ความเชื่อในอุดมการณ์
ที่ตนยึด จะทำให้บุคคลเกิดความพยายามมากเป็นพิเศษจนทำงานได้สำเร็จ

4. การใช้ Pygmalion effect คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้
ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำ
เชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่า
คนที่ถูกคาดหวังว่าทำงานไม่ดี หรือไม่ได้รับการคาดหวังใดๆ

2.6 การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข (Contingent Reward)

การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข หมายถึง การที่ผู้นำและผู้ตามตกลงร่วมกัน
ว่าผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ผู้ตามต้องการเป็นรางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งได้แก่ การให้รางวัล
โดยการยกย่องชมเชยหรือประกาศความดีความชอบให้สาธารณชนรับรู้และได้เพิ่มค่าตอบแทน
ขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง (Bass, 1985)

จากการศึกษาของ Sims (1977 cited in Bass, 1985: 125-126) พบว่า
พฤติกรรมการเสริมแรงทางบวกของผู้นำมี 2 ตัวประกอบ ตัวประกอบแรกอธิบายได้ด้วย
ความแปรปรวนร้อยละ 37 เช่น ผู้นำแสดงความกระตือรือร้นเมื่อลูกน้องเสนอวิธีปฏิบัติที่ใหม่และดีกว่า
เดิม ให้การยอมรับเมื่อลูกน้องทำงานดี ให้เงินเพิ่มเมื่อลูกน้องทำงานดีเป็นพิเศษ ส่วนตัว
ประกอบที่ 2 อธิบายได้ด้วยความแปรปรวนร้อยละ 18 เช่น เมื่อลูกน้องทำดี ผู้นำจะมองว่าลูก
น้องจะสามารถก้าวหน้าได้ในทุกตำแหน่งที่มีในองค์กร ให้คำรับรองว่าจะให้การส่งเสริมถ้าทำ
งานดีกว่าคนอื่น ๆ และจะช่วยเหลือในการโยกย้ายเมื่อลูกน้องร้องขอ

นอกจากนี้ Klimoski และ Hay (1980 cited in Bass, 1985: 128) ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 231 คน ประเมินผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมการให้รางวัลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจ พบว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมี 6 ประการคือ 1) การให้คำแนะนำที่ชัดเจน (explicitness) 2) การมีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติบ่อยครั้ง (communication) 3) การให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาสในการตัดสินใจในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน (involvement) 4) การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (support) 5) การทบทวนวิธีการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ (review) และ 6) ความคงที่หรือความสม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา (consistency)

2.7 การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by exception)

การจัดการโดยมีข้อยกเว้น หมายถึง การที่ผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบและเป็นการเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม โดยที่ผู้นำป้อนข้อมูลให้ผู้ตามโดยการใช้อารมณ์น้อยที่สุด เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาดหรือไม่สำเร็จ (Bass, 1985: 135) การป้อนข้อมูลย้อนกลับปฏิบัติได้ตั้งแต่การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ และลดขั้นเงินเดือน

Mitchell และ Wood (1980 cited in Bass, 1985: 142) เสนอว่า ผู้นำควรต้องประเมินดูว่าความผิดพลาดของลูกน้องนั้นมาจากการขาดความพยายามหรือความสามารถใช่หรือไม่ ถ้าเป็นสาเหตุมาจากการขาดความพยายามก็ใช้วิธีการลงโทษ แต่ถ้ามาจากสาเหตุของการขาดความสามารถก็ใช้การอบรมพัฒนาให้มีความสามารถมากขึ้น หรือเปลี่ยนย้ายผู้ที่มีความสามารถดีกว่ามาปฏิบัติแทนและถ้าผู้นำคิดว่าผลของการขาดความสามารถนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อมหรือเป็นการมอบหมายงานที่ยากเกินไป ผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือเปลี่ยนงานให้ลูกน้องมากกว่าการตำหนิ

นอกจากนี้ Blanchard และ Johnson (1982 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534: 74-75) เสนอว่า ผู้นำต้องบอกลูกน้องถึงจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และให้ลูกน้องรับรู้ตั้งแต่แรกว่าตนจะบอกให้ลูกน้องทราบว่าเป็นอย่างไร เมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาดให้ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติ หากลูกน้องยังทำงานผิดพลาดอีกให้ว่ากล่าวตักเตือน พร้อมให้กำลังใจโดยการสัมผัสมือลูกน้องเพื่อให้เขารับรู้ถึงคุณค่าในตนเองและมีกำลังใจในการปรับปรุงงานต่อไป

2.8 การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Change facilitator)

การนำสู่การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการ และรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องตระหนักเสมอว่าในการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะทำให้ผู้ถูกเปลี่ยนแปลงเกิดความเครียด และรู้สึกถูกคุกคาม อาจส่งผลกระทบต่อการใช้บริการ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบในรูปแบบใด ปัจจัยสำคัญขึ้นอยู่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้นำ (Sullivan and Decker, 1997)

Haffer (1986: 18) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่จะต้องพิจารณาในการ เลือกลักษณะการเปลี่ยนแปลงของผู้นำคือ 1) กลยุทธ์นั้นต้องเหมาะสมกับบุคคลหรือ กลุ่มเป้าหมาย เช่น รูปแบบของการปฏิบัติอาจจะต้องเปลี่ยนไป แต่ความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งเป็นพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 2) การมีความตั้งใจและ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

Tichy และ Devanna (1986 cited in Yulk, 1994: 360-363) ได้ทำการ วิเคราะห์กระบวนการที่ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการสัมภาษณ์ผู้นำ 12 คน ที่มีส่วนร่วม ในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การรับรู้ถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทีละน้อยในสิ่งแวดล้อม ผู้นำมีบทบาทในการโน้มน้าวให้ บุคคลที่สำคัญในองค์การรับรู้ถึงความรุนแรงของสิ่งคุกคามและต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ มากกว่าการพัฒนาและแก้ไข เนื่องจากวิธีการกระทำอย่างเดิมไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing the transition) โดยการวินิจฉัย ปัญหาเพื่อพิจารณาว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร และช่วยให้บุคคลผ่านความรู้สึกสับสนของการ ปฏิเสธความเชื่อและค่านิยมเก่า โดยเพิ่มความเชื่อมั่นว่า การเปลี่ยนแปลงนี้จะสำเร็จลงได้

3. การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a new vision) โดยการค้นหาวิธีการที่จะปลุกเร้าบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่ดีกว่า และมีความดึงดูดใจเพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์คือ การย้าถึงภาระงานที่ต้องรับผิดชอบขององค์การนั้น

4. การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing the change) ผู้นำต้องร่วมประสานงานและสนับสนุนบุคคลสำคัญในองค์การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานนั้น เช่น การรวมกันทำงานเฉพาะกิจ การประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาและบริหารงาน การสร้างทีมงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และการให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น

Perra (1999) ได้พัฒนารูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำ Integrated Leadership Practice Model (ILPM) ขึ้นสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Burns และ Kouzes and Posner แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการด้านคุณภาพของ Deming และ Rosen เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำ เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจในงานของบุคลากร และจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลผลิตด้านคุณภาพบริการ

รูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการมีพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ 1) การรับรู้ในตนเอง (Self-knowledge) 2) การให้ความเคารพ (Respect) 3) การมีความจริงใจ (Trust) 4) การมีความซื่อสัตย์ (Integrity) 5) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 6) การพัฒนาความรู้ (Learning) 7) การมีปฏิสัมพันธ์ (Participation) 8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 9) การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Change facilitator)

การนำสู่การเปลี่ยนแปลงของ Perra (1999: 37) มีดังนี้

1. พัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองให้พร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า
2. ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหอผู้ป่วย
3. เป็นคนยืดหยุ่น
4. สามารถสร้างบรรยากาศสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้แก่ลูกน้อง ผู้รับบริการ

และตนเอง

5. สามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ได้
6. ให้ความรู้แก่ลูกน้องในการจัดการกับความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ยึดข้อผิดพลาดจากความเสี่ยงเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้
8. ปฏิบัติได้อย่างสง่างามในการจัดการกับสถานะที่ไม่แน่ใจ
9. ส่งเสริมการฝึกกิจกรรมเชิงรุกแก่ลูกน้อง เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสำเร็จในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนำสู่การเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ ทักษะ ค่านิยม และทักษะของผู้นำที่เห็นว่าตัวเองเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น สามารถเชื่อมโยงค่านิยมหลัก มีความยืดหยุ่น มีทักษะการรับรู้ และเปิดโอกาสที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

2.9 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลให้ตอบสนองความต้องการ และการแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมทั้งความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง (Gibson, 1991)

Kanter (1977) ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจที่กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากร โดยถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญในการกำหนดเจตคติ และพฤติกรรมของบุคลากร ในองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้รับการสนับสนุน ได้รับทรัพยากร ตลอดจนได้รับโอกาสทั้งในเรื่องของความก้าวหน้าในงานและการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของ Kanter

Kanter (1977) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงาน และแนวทางแก้ปัญหาในการทำงานภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจาก กลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่กล้าเสี่ยง มีแรงจูงใจต่ำ ประสิทธิภาพของงานต่ำ และขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแนวทางนั้นก็คือการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของ Kanter ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยใช้อำนาจซึ่งได้รับมาจากองค์การอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอำนาจที่เป็นทางการนั้นได้มาจากการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับ การทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้นเป็นอำนาจที่ได้มาจากการมีความใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์การ พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุน และผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจทั้ง 2 ลักษณะนี้ประกอบด้วย

1.1 การได้รับทรัพยากร (Resources) หรือการได้รับการจัดหา (Supply) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น บุคลากร วัสดุ เวลา รางวัลและค่าตอบแทน

1.2 การได้รับการสนับสนุน (Support) คือการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน อยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับ และให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย รวมถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โอกาสในการตัดสินใจ การให้ความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา การแสดงความชื่นชมเมื่อทำงานสำเร็จ และการสนับสนุนให้สร้างเครือข่าย

1.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญ และเป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นข้อมูล ความเชี่ยวชาญ ความรู้ทางเทคนิค และข่าวสารทางการเมือง

2. การได้รับโอกาส (Opportunity) โอกาสในที่นี้เป็นความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งมีโอกาสมิเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การได้รับโอกาสตามแนวคิดของ Kanter ได้แก่

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งการได้รับโอกาสดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดกำลังใจและการทุ่มเทความพยายาม และลดปัญหาการลาออกจากงาน

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสดำเนินการอบรม สัมมนา เข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน

ตลอดจนการให้ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Rewards and recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชาได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับ หรือได้รับรางวัลผลตอบแทนจากผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงานดี ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน และรู้สึกว่าคุณค่ามีคุณค่า

3. วิธีการประเมินภาวะผู้นำ

การประเมินเป็นการตีค่าและตัดสินคุณค่าของสิ่งที่เราวัดได้โดยมีเกณฑ์ หรือ วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานเป็นตัวเปรียบเทียบ (ภัทรา นิคมานนท์, 2532; ศิริชัย รัฐอนันต์พิณิจ, 2533; เยาวดี วิบูลย์ศรี, 2539) แต่วิธีการประเมินค่านั้นอาจเกิดความคลาดเคลื่อนได้เช่นเดียวกับการวัดผลโดยใช้เทคนิคอื่นๆ ซึ่งความคลาดเคลื่อนในการประเมินค่านั้นอาจเกิดขึ้นได้จาก 3 แหล่งดังนี้ (Gronlund, 1976 อ้างถึงใน นภาพร สิ้นสวัสดิ์, 2534: 60-61)

1. ความบกพร่องของเครื่องมือ ข้อบกพร่องของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินค่าคือ ขาดการนิยาม หรือบรรยายคุณลักษณะ (Characteristic) ของสิ่งที่ประเมินไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันจึงเป็นผลทำให้การประเมินค่านั้นขาดความเที่ยงหรืออาจเป็นเพราะภาษาที่ใช้ไม่เหมาะสม หรือไม่สามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้ เป็นต้น
2. ความบกพร่องที่เกิดจากกระบวนการในการประเมิน ข้อบกพร่องที่มักพบ คือ คุณลักษณะ หรือสิ่งที่ต้องการให้ประเมินนั้นมีจำนวนมาก ผู้ประเมินส่วนจึงมักจะกระทำการประเมินอย่างไร้สมรรถภาพ ขาดความสนใจ และเอาใจใส่
3. ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวผู้ประเมิน ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนหลายประการ ที่พึงควรระมัดระวัง ได้แก่ ความลำเอียง หรือความมีอคติของแต่ละบุคคล (Personal bias) ผลจากการปฏิสัมพันธ์ก่อน (Halo effect) ความคลาดเคลื่อนแบบใช้ตรรกผิด (Logical error) และความคลาดเคลื่อนแบบที่เกินหรือขาดจากความเป็นจริง (Error of leniency)

สำหรับการประเมินในยุคปัจจุบัน Guba และ Lincoln (1989 อ้างถึงใน เยาวดี วิบูลย์ศรี, 2539: 13-14) ได้เรียกยุคนี้ว่า ยุคที่ 4 (Fourth Generation) ซึ่งมีเงื่อนไขที่สำคัญ บางประการ และมีความจำเป็นสำหรับการประเมินดังนี้

1. ผลการประเมินจะต้องสมเหตุสมผล (Make Sense) ตามสภาพของความเป็นจริง (Realities) ของแต่ละกรณีที่นำมาประเมิน
2. ผลการประเมินจะต้องสอดคล้องกับคุณธรรม และมีความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมกับบริบทต่างๆ ทั้งทางด้านกายภาพ จิตวิทยาสังคม และวัฒนธรรม
3. ผลการประเมินจะสามารถกำหนดทิศทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปปฏิบัติงาน โดยอาศัยเหตุผลที่น่าเชื่อถือและคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก
4. การประเมินจะต้องคำนึงถึงเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของบุคคลที่เกี่ยวข้องในฐานะที่เป็น "เพื่อนมนุษย์" ด้วยกัน มิใช่ปฏิบัติต่อเขาเหล่านั้นในฐานะที่เป็น "ผู้ถูกทดลอง" (Subject) ตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เท่านั้น

วิธีการประเมินภาวะผู้นำทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การประเมินตนเอง และการให้ผู้ใกล้ชิด เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเป็นผู้ประเมิน (Bass, 1981) จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับวิธีการประเมินภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ผ่านมา พบว่า ถ้าให้พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินภาวะผู้นำของตนเองจะได้ผลสูงกว่าพยาบาลประจำการเป็นผู้ประเมินเสมอ ดังเช่น การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในต่างประเทศของ McNeese-Smith (1995) โดยใช้แนวคิดของ Kouzes และ Posner การศึกษาครั้งแรก ในปี ค.ศ. 1991 ในโรงพยาบาลชุมชน 2 แห่ง ขนาด 200-250 เตียง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหน่วยงานซึ่งรวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 41 คน ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน และพนักงานซึ่งรวมทั้งพยาบาลประจำการ จำนวน 610 คน ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 เดือน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหน่วยงานประเมินภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าพนักงานประเมินทั้งโดยรวมและรายด้าน การศึกษาครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1993 ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ขนาด 553 เตียง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 19 คน และพยาบาลประจำการ จำนวน 285 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยประเมินภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินทั้งโดยรวมและรายด้าน

เช่นเดียวกับ เมทีนี จิตรอ่อนน้อม (2542) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าของผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าของผู้ป่วยจำนวน 70 คน ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และพยาบาลประจำการจำนวน 268 คน ที่ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าของผู้ป่วยมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี เป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าของผู้ป่วย โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner (1995) ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าของผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองทั้งโดยรวมและรายด้านสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินภาวะผู้นำ หัวหน้าของผู้ป่วย

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่นๆ ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลที่ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนว่าเป็นหัวหน้าของผู้ป่วย เช่น

Dunham & Klafehn (1990) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลจำนวน 80 คน ในโรงพยาบาลหลายแห่งที่มีขนาด และจำนวนเตียงแตกต่างกัน โดยใช้แนวคิดของ Bass (1985) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยผู้บริหารการพยาบาลรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

McDaniel และ Wolf (1992) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลจำนวน 11 คน และพยาบาลประจำการจำนวน 77 คน โดยใช้แนวคิดของ Bass (1985) ผลการศึกษาพบว่า คะแนนการประเมินตนเองของผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาลสูงกว่าการประเมินโดยผู้บริหารระดับกลาง และคะแนนการประเมินตนเองของผู้บริหารระดับกลางสูงกว่าการประเมินโดยพยาบาลประจำการ ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ดังนั้น การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำในปัจจุบัน จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น Bass (1985) ได้พัฒนา Leadership Questionnaire ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา Mulder (1986) ให้ลูกน้องประเมินภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยใช้ Influence Analysis Questionnaire และ Waxley (1987) ศึกษาภาวะผู้นำโดยให้ลูกน้องประเมินผู้บังคับบัญชาเป็นต้น

4. การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์ตัวประกอบหรือวิเคราะห์ปัจจัย เป็นเทคนิคการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยแปรสภาพให้เป็นปัจจัย หรือเป็นเทคนิคที่วิเคราะห์แสดงการจับกลุ่มของตัวแปร ตลอดจนเป็นเทคนิคที่ใช้ในการยืนยันความถูกต้องของโครงสร้าง วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ปัจจัยมีอยู่หลายประการแล้วแต่นักวิจัยจะนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งผู้ใช้จะต้องทราบขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญ ทั้งด้านสาระและวิธีการ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540)

4.1 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ตัวประกอบ จำแนกได้เป็น 2 เรื่องคือ (อุทุมพร จามรمان, 2532: 5)

- 1) เพื่อบรรยาย ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้สิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใต้ความสัมพันธ์เหล่านี้ นี่คือ Exploratory Factor Analysis Model
- 2) เพื่อพิสูจน์ สนับสนุน ตรวจสอบ สมมติฐาน หรือข้อค้นพบของผู้อื่น นี่คือ Confirmatory Factor Analysis Model

นอกจากนี้ยังมีการใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบเพื่อหาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) หรือจัดประเภทบุคคลได้อีกด้วย

4.2 ขั้นตอนของการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ปัจจัยมีขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540: 334-335)

4.2.1 การสร้างเมตริกความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัว (Correlation matrix)

ในการวิเคราะห์ปัจจัย ขั้นตอนแรกของเทคนิคคือ การศึกษา ดูแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรทุกตัวที่ใช้ ซึ่งก็คือ ความสัมพันธ์แบบง่ายระหว่างตัวแปรทุกตัวที่ใช้

4.2.2 การสกัดปัจจัย (Factor extraction)

เป็นการหาปัจจัยจำนวนหนึ่งที่สามารถแทนตัวแปรทั้งหมดได้อย่างเพียงพอ วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธีซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) องค์ประกอบหลัก (Principal component method) การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักเป็นวิธีการลดตัวแปรให้น้อยลง โดยอาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูล องค์ประกอบหลักตัวแปรคือ การผสมเชิงของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นหาการผสมที่สามารถอธิบายการผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับสอง โดยที่ไม่สัมพันธ์กับการผสมแรก ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนได้องค์ประกอบหลักที่สามารถอธิบายการผันแปรของทุกตัวแปรได้ครบถ้วน ซึ่งตัวประกอบหลักหลังๆ จะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับ และทุกองค์ประกอบไม่สัมพันธ์กัน

2) ปัจจัยร่วม (Common factor) ซึ่งประกอบด้วย วิธีแกนหลัก (Principal axis factoring) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted least squares) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized least squares) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood) วิธีอัลฟา (Alpha) วิธีเงา (Image) วิธีการต่างๆ ในกลุ่มนี้ไม่ได้กำหนดค่าของความรวมกันให้ตายตัวเท่ากับ 1 แต่หาจากการประมาณโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์หุยกกำลังสองของตัวแปรนั้นกับตัวแปรทุกตัวเป็นค่าประมาณของความรวมกันครั้งแรก จากนั้นคำนวณหา/สกัดปัจจัยออกแล้วทำการประมาณค่าความรวมกันใหม่ นำค่าที่ได้นี้ไปแทนค่าเดิม จนกระทั่งความแตกต่างระหว่างค่าความรวมกันที่ประมาณได้ในครั้งหลังๆ แตกต่างจากค่าที่คำนวณในครั้งก่อนน้อยลง จนกระทั่งเรียกได้น้อยมากจนแทบไม่แตกต่างกัน

สิ่งหนึ่งที่แยกการสกัดปัจจัยโดยใช้วิธีองค์ประกอบหลักออกจากวิธีการสกัดแบบอื่นๆ คือ การใช้ค่าทะแยงมุมของเมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในแนวทะแยงทุกตัวให้มีค่าเท่ากับ 1 เป็นฐานของการคำนวณความรวมกัน ส่วนกลุ่มปัจจัยร่วมจะใช้วิธีการประมาณค่าความรวมเป็นฐาน ความแตกต่างของวิธีการประมาณ คือที่มาของความแตกต่างของวิธีการต่างๆ ที่เป็นสมาชิกของกลุ่มทั้งสองนี้

4.2.3 การหมุนแกนปัจจัย (Factor rotation)

หลังจากที่สกัดปัจจัยร่วมของตัวแปรต่างๆ ได้แล้ว ก็จะมาพบว่าตัวแปรใดมีปัจจัยร่วมกันกับตัวแปรใดโดยดูจากเมตริกปัจจัยซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

แต่จะปัจจัยกับตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้น ปัจจัยที่เพิ่งสกัดได้นี้ก่อนการหมุนในบางครั้งก็ยากแก่การอ่านและการตีความหมาย วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยคือหาปัจจัยที่มีความหมาย ปัจจัยที่ได้จะมีความหมายชัดเจนก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด และมีน้ำหนักมากต่อปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็นพิเศษ

วิธีการที่จะทำให้ปัจจัยมีความหมาย คือการหมุนปัจจัย (หรือการแปลงเมตริกเบื้องต้นให้เป็นเมตริกปัจจัยที่ง่ายต่อการตีความและแก่การเข้าใจ) การหมุนปัจจัยจะทำให้ตัวแปรบางตัวซึ่งแต่เดิมเป็นสมาชิกของหลายปัจจัยกลายเป็นสมาชิกของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งอย่างเด่นชัดมากกว่าเดิม การเป็นสมาชิกของปัจจัยใดของตัวแปรดูได้จากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปรตัวนั้น และการหมุนที่แตกต่างกันอาจจะให้ปัจจัยที่แตกต่างกันได้ ซึ่งวิธีการหมุนปัจจัยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง คือ

1) การหมุนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) แกนของปัจจัยจะคงความเป็นมุมฉากซึ่งกันและกันตลอดเวลาที่หมุน ปัจจัยที่ได้จะเป็นอิสระต่อกัน และวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ Varimax ซึ่งวิธีการนี้พยายามที่จะลดจำนวนตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยมากบนแต่ละปัจจัยให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ตีความหมายของปัจจัยได้ง่าย

2) การหมุนแบบมุมแหลม (Oblique rotation) คือการหมุนที่แกนไม่เป็นมุมฉาก ปัจจัยที่ได้จะมีความสัมพันธ์กัน

4.2.4 การสร้างคะแนนปัจจัยของแต่ละหน่วยวิเคราะห์ (Factor scores)

หลังจากที่ได้ทำการเลือกวิธีการสกัดปัจจัยและการหมุนแกนได้แล้ว และทราบว่าตัวแปรต่างๆ มีการจับกลุ่มรวมกันเป็นปัจจัยอะไรบ้างแล้ว ผู้วิจัยอาจจะสนใจที่จะสร้างคะแนนจากปัจจัยเหล่านี้ และนำคะแนนปัจจัยที่ได้ไปทำการศึกษาต่อไป เช่น ใช้ในการจัดอันดับหน่วยวิเคราะห์ตามค่าของปัจจัยหรือนำคะแนนปัจจัยแต่ละปัจจัยไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุ

4.3 การแปลผล

ขบวนการที่ตามหลังการวิเคราะห์ตัวประกอบก็คือ การพิจารณาค่าน้ำหนักตัวประกอบ (factor loading) ของตัวแปรว่ามีค่าสูงใกล้ 1 หรือค่าต่ำใกล้ 0 ถ้าตัวแปรมีค่าน้ำหนักตัวประกอบใกล้ 1 ก็แสดงว่าตัวแปรนั้นเหมือนตัวประกอบนั้น และถ้ามีค่าต่ำใกล้ 0 ก็แสดงว่า

ตัวแปรนั้นมีค่าไม่เหมือนตัวประกอบนั้น เครื่องหมายบวกหรือลบได้รับการพิจารณาด้วยว่ามีความเหมือนในทิศทางใด

การกำหนดจำนวนตัวประกอบนั้น เกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดจำนวนตัวประกอบ คือ ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป (ในกรณีที่มีตัวแปรมาก หรือมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบได้ดีอาจกำหนดค่าเกิน .30 ได้) และต้องมีจำนวนตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (Comrey, 1973 อ้างถึงใน อุทุมพร จามรมาน, 2532)

5. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม จากฝ่ายนโยบายและวางแผนด้านการบริหารการพยาบาลของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า การกำหนดคุณสมบัติของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยขึ้นอยู่กับนโยบายของโรงพยาบาลแต่ละสังกัด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง

เป็นพยาบาลวิชาชีพ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพสาขาการพยาบาล มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการพยาบาลไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยต้องมีประสบการณ์ในสาขานั้นไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. คุณสมบัติทั่วไป มีลักษณะผู้นำ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการสอนสั่งงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป สามารถประสานงานในที่มสุขภาพ

3. หน้าที่ความรับผิดชอบ

3.1 ด้านบริหารและการบริการพยาบาล

3.1.1 การวางแผนการจัดอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ กำกับดูแลการรักษาความสะอาด เป็นระเบียบของสิ่งแวดล้อมภายในหอผู้ป่วยให้ถูกสุขลักษณะ และเชื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

3.1.2 จัดระเบียบการให้บริการรักษาพยาบาลเป็นที่มการพยาบาล มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3.1.3 กำหนดหน้าที่และมอบหมายงานแก่บุคลากรทุกระดับในหอผู้ป่วย

- 3.1.4 สำราจรับรู้ปัญหาความต้องการการรักษายาบาลของผู้ป่วย
วางแผนงานประจำวัน มอบหมายงานให้หัวหน้าทีมตามความรู้ความสามารถ
- 3.1.5 จัดตารางการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ กำกับดูแลให้มี
ผู้รับผิดชอบให้บริการรักษายาบาลตลอด 24 ชั่วโมง
- 3.1.6 เป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาลอย่างถูกต้อง
- 3.1.7 จัดระบบการควบคุม ป้องกันการติดเชื้อ
- 3.1.8 นิเทศการปฏิบัติการพยาบาลให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ
สอดคล้องกับแผนการรักษา กำกับดูแล การบันทึกรายงานต่างๆ ทางกรพยาบาลให้ถูกต้อง
- 3.1.9 ร่วมมือ สนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาลและติดตามผล
การวิจัยมาพัฒนาการพยาบาล
- 3.1.10 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและคุณภาพให้บริการ
เพื่อพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการพยาบาล
- 3.1.11 จัดเตรียมยา เวชภัณฑ์ ให้มีเพียงพอพร้อมทั้งในภาวะปกติและ
ภาวะฉุกเฉิน
- 3.1.12 เสนอความต้องการและควบคุมการใช้การนำรุงรักษาอุปกรณ์
เครื่องใช้ และเวชภัณฑ์ให้มีเพียงพอ พร้อมใช้งานอยู่เสมอและให้บุคลากรในทีมเข้าใจในการ
ใช้อุปกรณ์ต่างๆ
- 3.1.13 จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ภายในหอผู้ป่วย
ให้เป็นไปตามระเบียบ
- 3.1.14 จัดสวัสดิการ เสริมขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดูแล
บุคลากรในความรับผิดชอบ ได้รับสวัสดิการต่างๆ ตามสิทธิ พิจารณาความดีความชอบ
ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ถูกต้อง ยุติธรรม
- 3.1.15 เป็นที่ปรึกษา แก้ไขปัญหาแก่บุคลากรต่างๆ
- 3.1.16 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในและนอกหน่วย
- 3.1.17 จัดระเบียบและควบคุมงานสารบรรณและเวชระเบียนภายใน
หอผู้ป่วย
- 3.1.18 รวบรวมสถิติและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน ประจำปี
- 3.1.19 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ด้านวิชาการ

- 3.2.1 ประชุมนิเทศผู้ร่วมงานทุกระดับ บุคลากรใหม่ และผู้มาศึกษาดูงาน
ทางการพยาบาล
- 3.2.2 จัดประชุมการณ การเรียนการสอน ภาคปฏิบัติทางการพยาบาล
- 3.2.3 อำนวยความสะดวกการฝึกศึกษาภาคปฏิบัติของบุคลากรทางการ
แพทย์
- 3.2.4 จัดประชุมอบรมวิชาการภายในหอผู้ป่วย เพื่อพัฒนาความรู้ทาง
การพยาบาล และเทคโนโลยีใหม่
- 3.2.5 จัดให้มีการสอนสุขศึกษาแก่ผู้รับบริการเป็นรายบุคคล และ
รายกลุ่ม
- 3.2.6 จัดหาเอกสาร ตำรา คู่มือทางการพยาบาลไว้ประจำหอผู้ป่วย
- 3.2.7 เป็นวิทยากรทางการพยาบาล

จะเห็นได้ว่า การกำหนดคุณสมบัติของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ที่เป็นลักษณะของผู้นำ ได้แก่ มีลักษณะผู้นำ มีความริเริ่ม
สร้างสรรค์ มีทักษะในการสอน สั่งงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป
สามารถประสานงานในที่มสุขภาพ เป็นผู้นำในการปฏิบัติการพยาบาล นิเทศการปฏิบัติการ
พยาบาล จัดสวัสดิการเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหา
ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ประชุมนิเทศผู้ร่วมงาน และบุคลากรใหม่ และจัด
ประชุมอบรมวิชาการภายในหอผู้ป่วย อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะดังกล่าวอาจจะยังไม่เพียงพอ
จึงจำเป็นต้องค้นหาต่อไป

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย
โดยใช้แนวคิดผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในประเทศไทยเท่าที่ศึกษาพบ
ในขณะนี้คือ งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุข
อำเภอ ของพนิดา ดามาพงศ์ (2534) ผลการวิจัยพบว่า แบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วน

หน้าของสาธารณสุขอำเภอมี่ 7 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบการถ่ายทอดจินตภาพ การปลูกฝังค่านิยมสุขภาพดีถ้วนหน้าและการกระตุ้นปัญญา 2) องค์ประกอบการสร้างบารมี 3) องค์ประกอบการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม 4) องค์ประกอบการพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชา 5) องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ 6) องค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็น เอกบุคค 7) องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบอย่าง เหมาะสม ได้แบบประเมินจำนวน 118 ข้อ ทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีเพียง 1 ข้อ ที่มีอำนาจจำแนก สูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ค่าความเที่ยงของแบบประเมินทั้งฉบับ เท่ากับ .9920 ค่าความ เที่ยงของแบบประเมินแต่ละองค์ประกอบมีพิสัยตั้งแต่ .6652-.9811 การตรวจสอบความตรงเชิง โครงสร้างทฤษฎีโดยวิธีเทคนิคกลุ่มที่รู้จักอยู่แล้ว พบว่าแบบประเมินทุกองค์ประกอบและรวมทั้ง ฉบ้บ มีค่าความตรงเชิงโครงสร้างทางทฤษฎีสูง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 คะแนน ดิบและคะแนนมาตรฐานที่ปรกติของแบบประเมินทั้งฉบับมีพิสัย ตั้งแต่ .37-43 และ 19-81 ตามลำดับ คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานที่ปรกติของแบบประเมินในแต่ละองค์ประกอบและ ทั่วฉบับ พบว่า สาธารณสุขอำเภอที่ได้คะแนนเท่ากับหรือสูงกว่า 1.961 คะแนนเป็นผู้มีภาวะผู้นำ สุขภาพดี ทั่วหน้า ส่วนคะแนนจุดตัดของแบบประเมินแต่ละองค์ประกอบมีพิสัยตั้งแต่ 13.76-2.373

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบประเมิน ส่วนใหญ่ จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา โดยการหาคุณภาพเครื่องมือในด้าน ความตรง ด้านความเที่ยง และเกณฑ์ปกติ ดังนี้

รัตนาศิรินาม (2524) ได้สร้างแบบประเมินผลการฝึกสอนของนักศึกษาวิทยาลัยครู ที่มีความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) ในการทดลองหาความเที่ยงของการประเมิน (Reliability of Rating) จากแบบประเมินความสามารถในการสอนนั้นใช้ผู้ประเมิน 5 คน ประเมิน นักศึกษาคนเดียวกันในเวลาเดียวกัน เป็นจำนวน 8 คน เมื่อวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ภายใน (Inter-correlation) ระหว่างผู้ประเมินปรากฏว่า สหสัมพันธ์มีค่าต่ำสุด .0293 สูงสุด .8920 มัธยมฐาน .6287 ส่วนแบบประเมินคุณลักษณะของการเป็นครูใช้ผู้ประเมิน 6 คน ประเมิน นักศึกษาคนเดียวกันในเวลาเดียวกัน จำนวน 12 คน สหสัมพันธ์ภายในระหว่างผู้ประเมิน มีค่าต่ำสุด .558 และค่าสูงสุด .9262 โดยมีมัธยมฐานของสหสัมพันธ์ .8002 ความเที่ยงของ

แบบประเมิน คำวนจากสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา แบบประเมินความสามารถในการสอนมีค่าความเที่ยง .974 แบบประเมินคุณลักษณะของการเป็นครู มีค่าความเที่ยง .980

นิคม ดังคะพิภพ (2528) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูภาคสนามของนิสิตครู สาขามัธยมศึกษา โดยดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ตอน คือ

1. การสร้างรูปแบบการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูภาคสนาม ผู้วิจัยได้หาข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูล 3 แหล่ง คือ ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ เอกสารในโครงการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูภาคสนามของสถาบันผลิตบัณฑิตครูตามขอบเขตที่กำหนด และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 คน นำมาประมวลกัน แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ให้ได้สาระของเนื้อหาตามต้นแบบของรูปแบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูภาคสนามที่กำหนด และดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง รวมทั้งการกำหนดน้ำหนักความสำคัญในส่วนต่างๆ ของรูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อให้ได้รูปแบบการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ภาคสนามที่เหมาะสม

2. การประเมินกระบวนการและประสิทธิผลของรูปแบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูภาคสนาม จากการนำรูปแบบประเมินที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบประเมินดังกล่าวไปใช้ในโครงการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูภาคสนามของสถาบันผลิตบัณฑิตครู

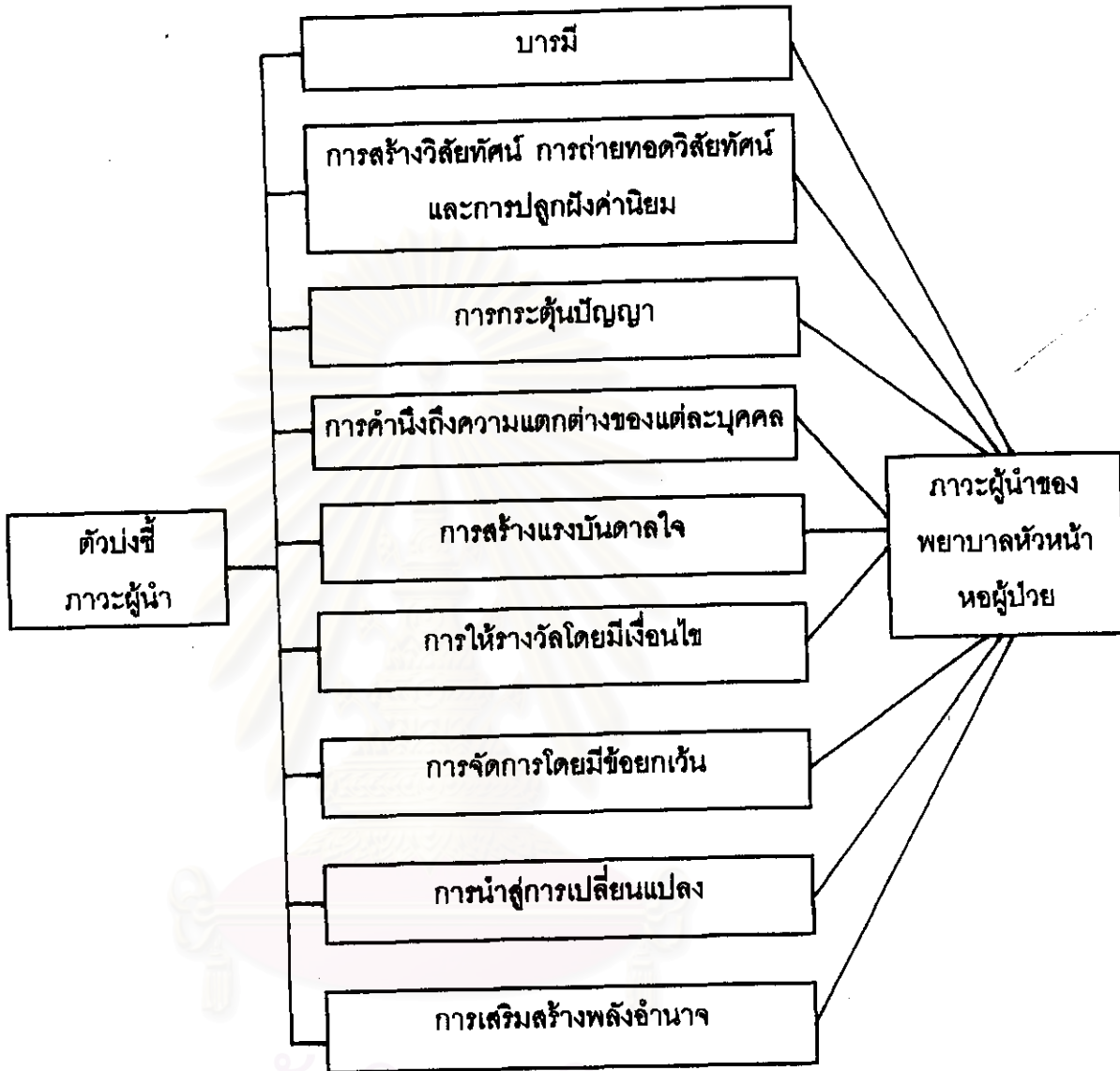
ศิริชัย รัฐอนันต์พินิจ (2533) ได้พัฒนาแบบประเมินคุณภาพโรงเรียนพณิชยการ ให้ได้เป็นมาตรฐาน โดยพิจารณาจากค่าความเที่ยงตรงและปกติวิสัย ซึ่งวัดลักษณะที่ดี 5 รายการประเมิน คือ การศึกษา อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ การจัดกิจกรรมนักเรียน สวัสดิการและการบริการของโรงเรียนและการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า แบบประเมินคุณภาพโรงเรียนพณิชยการทุกรายการประเมินและรวมทั้งฉบับมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และมีความเที่ยงในแต่ละรายการประเมินและการบริหารเท่ากับ .75, .71, .76, .64 และ .89 ตามลำดับ ความเที่ยงรวมทั้งฉบับเท่ากับ .76 และมีค่ามัธยฐานเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละหมวดใน 5 รายการประเมิน เพื่อให้ใช้เปรียบเทียบกับผลการประเมินโรงเรียนพณิชยการที่มีลักษณะอย่างเดียวกันกับโรงเรียนพณิชยการที่ทำการวิจัย

จูลริณี บันสังข์ (2533) ได้พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผล ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผล ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งหาปกติวิสัยของแบบประเมินที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการประเมินครูทะเบียนวัดผล และครูทะเบียนวัดผลประเมินตนเอง ผลการวิจัยพบว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยรายการต่างๆ 37 ข้อ แต่ละข้อสามารถจำแนกการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผลได้ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค อัลฟา .9510 มีความตรงเชิงจำแนกของการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผลระหว่างกลุ่มโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานดีเด่นและกลุ่มโรงเรียนปกติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ปกติวิสัยของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทะเบียนวัดผล ได้ค่าเฉลี่ย 4.0940 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .590 ส่วนปกติวิสัยของแบบประเมินครูทะเบียนวัดผลโรงเรียนปกติ ได้ค่าเฉลี่ย 3.7091 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .543

ผู้วิจัยได้ใช้วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย
ครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย