

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยปัจจุบัน ดำเนินงานอยู่ภายใต้การดูแลของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการทบวงฯ มีอำนาจบังคับบัญชา เช่นเดียวกับกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ แทนที่จะเป็นการควบคุมดูแลโดยคณะบุคคล เช่นสมัยเมื่อก่อนอยู่กับสภาการศึกษาแห่งชาติ อำนาจของรัฐมนตรีว่าการทบวงฯ ดังกล่าว เป็นอำนาจที่จะต้องได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรี เพราะทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ความสำคัญของงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและในอนาคตจึงขึ้นอยู่กับรัฐมนตรีว่าการทบวงฯ เป็นอย่างมาก

มหาวิทยาลัยประกอบด้วยคณะต่าง ๆ หลายคณะ แต่ละคณะมีคณบดีเป็นผู้ดำเนินการบริหารให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยของรัฐ คณะพยาบาลศาสตร์และคณะแพทยศาสตร์มีคณบดีหรือผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลเป็น "ผู้นำ หรือ หัวหน้าคน" ที่ต้องทำงานร่วมกับคนหมู่มาก ซึ่งคนเหล่านั้นมีความแตกต่างกันทั้งฐานะ ความเป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถทางสังคมและการศึกษา คณบดีหรือผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุม ควบคุมบังคับบัญชากิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ในการบริหารทุกด้านจึง เป็นหน้าที่ของคณบดีหรือผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง ในการบริหารงาน คณบดี หรือผู้อำนวยการโรงเรียนอาจมีรูปแบบในการบริหารแตกต่างกันออกไปตามความถนัดหรือประสบการณ์ที่เคยมีมา อย่างไรก็ตาม ภารกิจของโรงเรียนจะเจริญไปได้จะต้องขึ้นอยู่กับคณบดีหรือผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงานเป็นสำคัญ ดังที่ อาษา เมฆสวรรค์ กล่าวไว้ว่า หัวหน้าหน่วยงานเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน และมีผลสะท้อนต่อผลงาน และวิธีปฏิบัติงานขององค์การ หรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก¹ จึงเห็น

¹กรมการปกครอง, หลักบริหาร (พระนคร:ร.พ.ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 195.

ไคววาคณบคืหรือผู้อานวยการโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีสติปัญญาดี มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา รู้จักและเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างดี พันธ์ หันนาคินทร์ ไควให้คววามเห็นวาคูวใหญ่มีคุณสมบคืที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คื²

1. คุณสมบคืส่วนตัว ไควแก มีสุขภาพคื มีความเฉลียวฉลาด คววามมั่นคง มีความประพฤติคื มีศีลธรรม มีความสามารถในการออกคววามเห็นและอื่น ๆ

2. คุณสมบคืทางวิชาการ ไควแก คววามรู้ควานวิชาการ ประสบการณ์ และระดับคววามรู้ การฝึกอบรมระหว่างท่างาน

แคทซ์³ (Katz) ไควแสดงคววามคืคเห็นเกี่ยวกับทักษะของนักบริหารว่าจะต้องประกอบด้วย Technical Skill, Human Skill และ Conceptual Skill ในส่วนที่คื Human Skill ไควแสดงคววามคืควา นักบริหารจะต้องคืเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์คืกับคนคืที่เขาท่างานด้วย เพื่อกอให้เกคคววามร่วมมือ เป็นน้าหนึ่งใจเดียวกันในการท่างานรวมกัน ในการคืศึกษาเกี่ยวกับการสร้างคววามสัมพันธ์คืนี้ นักบริหารจะต้อง

1. เขาคืใจตนเอง

2. ระวังระวัคในคานทัศนคคืของตนเอง

3. รู้ลึคมีความมั่นใจและปลอดภัยในตนเอง พร้อมทั้งจะเสนอคววามคืคใหม่ ๆ ในการ

ท่างาน

4. มีความเขาคืใจคนอื่นและรู้ว่าการกระทำของคืจะมีผลคืคนอื่น

สรุปไคววาคการบริหารงานในหน่วยงานจะคืผลคืเพียงคื ขึ้นอยู่กับคววามสามารถในการบริหารบุคคลากรของผูบริหารหรือผู้น้าเป็นสำคัญ ถ้าหากผูบริหารคืรับคววามร่วมมือเป็นอย่างคืจาก

²พันธ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนค : ร.พ.วัฒนาพานิช, 2512), หนา 34 - 38.

³Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review Vol. 33, No. 1, (January - February, 1955), pp. 33 - 42.

แวดล้อมในขณะนั้นช่วย ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นสมบัติติดตัวมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้⁶

จำนงค์ สมประสงค์⁷ ได้กล่าวถึงภาวะความเป็นผู้นำว่า แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ

1. ภาวะความเป็นผู้นำของนักบริหารระดับสูงสุด นักบริหารระดับนี้มีบทบาทอันสำคัญตามตำแหน่งหน้าที่ คือ การวางแผนงาน การสั่งการและการตัดสินใจ การดำเนินนโยบาย การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และเทคนิคในการบริหาร เป็นต้น

2. ภาวะความเป็นผู้นำของนักบริหารระดับกลาง นักบริหารระดับนี้จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิควิธีการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนรับเอาความรู้ทางทฤษฎีเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานจากนักบริหารระดับสูงได้อย่างดี

3. ภาวะความเป็นผู้นำของนักบริหารระดับต้น ได้แก่หัวหน้าคนงานหรือผู้ควบคุมงาน หัวหน้าแผนก เจ้าหน้าที่ระดับที่มีความรับผิดชอบในเรื่องการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาโดยตรง และใกล้ชิดที่สุดกับปฏิบัติการงาน

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารตอการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ประเภทของผู้นำ

ผู้นำมีหลายประเภท แตกต่างกันออกไปตามความเห็นของแต่ละบุคคลดังนี้ เช่น

ไสว งามนนท์⁸ ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำมี 4 แบบ คือ

⁶Herbert A. Simon, Donald W Smithburg, and Victor A. Thompson, "The Role of the Leader," Public Administration (New York : Alfred A. Knopf, 1968), pp.102-110.

⁷จำนงค์ สมประสงค์, การบริหารพนักงานการเจ้าหน้าที่, (พระนคร:มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2515), หน้า 364.

⁸ไสว งามนนท์, "การศึกษาผู้นำในแนวคิดของนักพฤติกรรมศาสตร์," พัฒนาสาร, ปีที่ 2, (2515-2516), 104-110.

3. ผู้นำที่พยายามรักษามลประโยชน์ของตนและของกลุ่ม (Bargaining Leader)
4. ผู้นำที่ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มและทุกคนพึงพอใจ (Mutual Means Leader)

คุณสมบัติของผู้นำ

หัวหน้างานที่เป็นผู้นำที่ดี มีความรับผิดชอบมาก มีความสามารถเป็นพิเศษ สามารถควบคุมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่อุ้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องและเรียบร้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำควรมีลักษณะหรือประกอบควยคุณสมบัติดังนี้¹⁰

1. มีความสามารถ (Capacity) เป็นเรื่องสติปัญญา ความตื่นตัว การพูด ความคิดริเริ่ม และความสามารถในเรื่องการตัดสินใจ
2. ความล้มเหลว (Achievement) คือเป็นผู้คงแก่เรียน มีความรู้กว้างขวาง
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) มีความไวใจ ความคิดริเริ่ม อดทน เด็ดเดี่ยว เชื่อมั่นในตนเอง และมีความต้องการจะทำคุณงามความดี
4. ความร่วมงาน (Participation) คือการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เข้ากับคนอื่นได้ ให้ความร่วมมือมีความรู้สึกสนุกที่จะทำ
5. สถานภาพ (Status) คือมีเศรษฐกิจและสังคม เป็นที่รักใคร่ชอบพอของบุคคลโดยทั่วไป
6. รู้จักสถานการณ์ (Situation) เช่นรู้ความต้องการ ความสนใจของผู้ร่วมงาน และมีวิธีดำเนินการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

¹⁰ธีระ รุญเจริญ "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2512), หน้า 27.

คูเปอร์¹¹ (Cooper) ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและการบริหาร
 แห่งคาลิฟอร์เนียได้พูดถึงเรื่องคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด หรือ เขาวิชาปัญญา (Intelligence)
2. ความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity)
3. ความจงรักภักดี (Loyalty)
4. ความยุติธรรม (Fairness)
5. ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน (Forcefulness)
6. การรู้จักใช้วิจารณญาณ (Judgement)
7. ความกรุณา (Kindness)
8. ความรู้ในการทำงาน (Knowledge of Work)
9. สุขภาพดี (Health)
10. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ (Ability to Cooperate)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

พัทธา สายหู¹² ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานว่าหลักเบื้องต้น
 ของมนุษยสัมพันธ์ คือการให้ความสำคัญแก่ผู้ที่เราสัมพันธ์ด้วย โดยการรับรูความเป็นตัวตนของเขา
 มนุษย์ทุกคนรู้ว่าตัวของคนคือย แต่พร้อม ๆ กันก็รู้ว่าตนเองต้องการเพื่อนมนุษย์อื่น ความต้องการสิ่งแรก
 จากผู้อื่นคือ การช่วยเหลือผู้ที่แสดงความเต็มใจ ที่จะให้ความช่วยเหลือแก่เราขณะที่เรากำลัง
 ต้องการ จึงเป็นผู้ที่เราพอใจ และชอบใจมากที่สุด... ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นรับรูความมีตัวตน และ
 ปฏิบัติต่อเขาให้ถูกต้อง ตามสิทธิและหน้าที่ของเขาที่มีอยู่ตามความนิยมของหมู่คณะนั้น สังคมนั้น

¹¹ Alfred M. Cooper. How to Supervise People (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1963), p. 50.

¹² พัทธา สายหู, "มนุษยสัมพันธ์", วารสารการบริหาร, ปีที่ 1, ฉบับที่ 3, (พฤษภาคม 2513), 80, 84.

บาร์นาร์ด¹³ (Barnard) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ขององค์การว่าพฤติกรรมอันเป็นบทบาทของเขา มุ่งให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นก็เรียกว่าองค์การนั้นมีประสิทธิผล (Effectiveness) และในเวลาเดียวกัน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมอันเป็นบทบาทของเขาที่จะปฏิบัติ หรือเกี่ยวข้องคอย เรียกว่าองค์การนั้นมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

โรธลิเบอร์เกอร์¹⁴ (Roethliberger) ได้ให้ความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ จากการวิจัยพบว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นพัฒนาการสิ่งแรกที่มีมนุษย์ฝึกหัดทักษะในอันที่จะเรียนรู้ถึงการที่จะสัมพันธ์ตนเองกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ก็คือความสามารถของบุคคลที่จะถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดของตนให้กับคนอื่น และเพื่อรับเอาความรู้สึก และความคิดของคนอื่น ที่สนองตอบมาในวิธีเดียวกัน เพื่อจะได้เข้ามามีส่วนรวมในการทำงานอย่างเดียวกัน

อาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ปรับปรุง ผู้ประสานงาน ผู้เปลี่ยนแปลง ผู้ช่วยเหลือ เป็นนักสังคมและเป็นผู้ตระหนักในความสำคัญของคนอื่น

ขวัญในการทำงาน (Morale)

ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่อาจารย์ได้รับมา แต่หากมีปัจจัยอย่างอื่นอีกโดยเฉพาะความเข้าใจดี ความรู้สึกที่เป็นมิตร และทัศนคติที่มีต่อโรงเรียน หากอาจารย์มีความเข้าใจต่อฝ่ายบริหารดี มีความรู้สึกต่อการดำเนินการของฝ่ายบริหารถูกต้อง ยุติธรรม และมีความเห็นว่นโยบายของโรงเรียนเหมาะสม ก็จะปฏิบัติงานในทางร่วมมือกับฝ่ายบริหารมากขึ้น ในทำนองเดียวกันเมื่อฝ่ายบริหารต้องการให้อาจารย์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

¹³ Chester I. Barnard. The Functions of the Executive (17th Printing Cambridge : Harvard University Press, 1966), pp. 4, 82.

¹⁴ F.J. Roethliberger and Others, Training for Human Relations (Boston : Harvard University Graduate School of Business Administration, 1954), p. 172.

ก็จะดำเนินการในทางส่งเสริม ชักจูง และมีความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของอาจารย์ อย่างน้อยจะต้องสนใจในผลประโยชน์และปัญหาของอาจารย์ สร้างความเข้าใจของอาจารย์ในทางที่ดี ตลอดจนไกลเกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้งต่าง ๆ และปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือขวัญของอาจารย์นั่นเอง

ขวัญ คือ สภาพทางจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงาน อันมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การและของบุคคล กล่าวคือเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน แสดงออกในทางอารมณ์ของคนอันก่อให้เกิดกำลังใจ ที่จะทำให้ความร่วมมือและมีผลต่อการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย ระเบียบ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และผลสำเร็จของงาน¹⁵

ขวัญ คือ สภาพแห่งจิตใจหรือท่าที ความรู้สึกของแต่ละคน และคนที่รวมกันเป็นกลุ่ม แสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือรวมใจกัน¹⁶

อาจกล่าวได้ว่า ขวัญ คือสิ่งที่สามารถทำให้บุคคลแต่ละคนที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มสามารถที่จะปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเหนียวแน่น โดยมีใต้อุดม เพื่อให้บริการวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดรวมกัน

ขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบมากมาย เช่นขึ้นอยู่กับสวัสดิภาพ ความมั่นคง ปลอดภัยของอาจารย์ เป็นต้น และองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องขวัญก็คือ การที่อาจารย์มีความรู้สึก และความเชื่ออย่างไร มีทัศนคติอย่างไร ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดที่เกี่ยวกับขวัญของอาจารย์ในโรงเรียน ตลอดจนคนนักเรียน ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบมากกว่าคนอื่นก็คือ คณะคณาจารย์หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารนั่นเอง

ดังนั้นที่จะชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนมีขวัญสูงหรือต่ำเพียงไร อาจสังเกตได้จากพฤติกรรมของอาจารย์หลาย ๆ อย่างที่สำคัญก็คือพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความร่วมมือของอาจารย์ในการทำงาน

¹⁵ เสนาะ ทิเขาว์, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 210.

¹⁶ Edwin B. Flippo. Principles of Personnel Management (New York: McGraw-Hill Book Company, 1971), p. 364.

ซึ่งลักษณะของความรวมมือที่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่บาร์นาร์ด¹⁷ (Barnard) กล่าวไว้ 2 ประการคือ

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะเป็นเรื่องของกลุ่ม ไม่ใช่ลักษณะส่วนบุคคลหรือส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเกิดความพอใจขึ้นในแต่ละบุคคล มีลักษณะเป็นความพอใจของแรงจูงใจของแต่ละบุคคล และเป็นส่วนตัวอยู่ด้วย ซึ่งอาจจะวัดได้จากแรงผลักดันของความยินดีที่จะรวมมือ

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงานกับผลผลิต

ขวัญในการทำงานจะสัมพันธ์กับผลผลิตหรือไม่นั้น ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถจะกำหนดแน่นอนลงไปได้ ตามปกติมักจะถือกันว่า ถ้าขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานสูง ผลผลิตก็จะสูงด้วย ได้มีผู้ทำการศึกษาค้นคว้ากัน แต่ก็ยังไม่มีข้อยุติลงได้

ฮัลปิน¹⁸ (Halpin) ได้ชี้ให้เห็นว่า ขวัญในการทำงานสูงในสถานการณหนึ่ง ไม่สามารถจะใช้เป็นหลักประกันได้ว่า จะมีขวัญในการทำงานสูงในสถานการณอื่น ๆ และไม่มี ความจำเป็นอย่างใด ที่ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงานสูงกับผลผลิตสูง ขวัญในการทำงานเพิ่มขึ้น อาจจะหรือไม่อาจจะมีผลผลิตสูงก็ได้ หรือแม้ทั้ง 2 สิ่งนี้จะสูงด้วยกัน ก็ยังเป็นการยากที่จะสร้างเหตุและผลซึ่งกันและกันได้

บรรยากาศของการทำงานในสถาบัน

พฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ผลการศึกษาของฮัลปิน¹⁹

¹⁷ Chester I. Barnard, op.cit., pp. 60-61.

¹⁸ Andrew W. Halpin. Theory and Research in Administration (New York : The Mcmillan Company, 1966), p. 34.

¹⁹ Ibid., p. 133.

(Halpin) สรุปได้ว่า บรรยากาศในการทำงาน มี 6 ชนิดคือ

1. แบบเปิดโอกาส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำดี ทุกคนมีความสุข มีงานมาก ผลงานออกมาดี ทุกฝ่ายมีความจริงจังต่อกัน
2. แบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำดี ทุกคนมีความสามัคคีกันดี มีอิสระ แต่ก็ยังคงยึดแบบแรก
3. แบบควบคุม (The Controlled Climate) หัวหน้างานจะมุ่งงานเป็นหลัก งานประสบความสำเร็จสูง แต่คนทำงานไม่ค่อยมีความสุขในการทำงาน ขวัญในหน่วยงานปานกลาง
4. แบบสนิทสนมคุ้นเคย (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศในหน่วยงานที่ลูกน้อง และหัวหน้างานไม่มีใครสนใจกันและกัน ทำงานตามสบาย ผลงานไม่ได้ผลดี คนงานในหน่วยงานไม่มีการติดต่อกัน
5. แบบบิดาภิบาล (The Paternal Climate) หัวหน้างานปฏิบัติงานแต่ผู้เดียว ขวัญของหน่วยงานต่ำ สมาชิกไม่สนใจเอาใจใส่งาน ต่างคนต่างอยู่ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับกัน
6. แบบปิดโอกาส (The Closed Climate) หัวหน้าและลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กัน บังคับบัญชากันไม่ได้ ผลงานไม่ดี ขวัญของสมาชิกในกลุ่มต่ำ คนไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานไม่มีลักษณะของผู้นำที่ดี

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าบรรยากาศของการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงขวัญอาจารย์ คณบดีหรือผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลทุกแห่ง มีความต้องการที่จะให้ขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนสูง เพื่อให้อาจารย์จะได้มีความพึงพอใจ มีกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นคณบดีหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะทำให้ขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนดีขึ้นหรือเลวลง

การวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจมายังไม่มีการศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของโรงเรียนพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐมาก่อน โดยเฉพาะการใช้แบบสอบถาม Organization Climate Description Questionnaire (OCDQ) มีการวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

กับการวิจัยนี้เท่านั้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ เกี่ยวกับผู้นำ เกี่ยวกับขวัญและเกี่ยวกับ
การใช้แบบสอบถาม Organization Climate Description Questionnaire (OCDQ)

การวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำ

พ.ศ. 2518 ศรีสุมาลัย รัตน²⁰ ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของ
ผู้บริหารแผนกพยาบาล เพียง 2 ด้าน คือ ด้านความริเริ่ม (Initiating Structure)
กับด้านความเกรงใจ (Consideration) โดยใช้แบบสอบถาม Leader Behavior

Description Questionnaire สอบถามผู้บริหารแผนกพยาบาล 30 คน และพยาบาลจาก
โรงพยาบาลทั้ง 30 แห่ง จำนวน 210 คน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารและพยาบาลแต่ละโรงพยาบาลมีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรม
ทางการบริหารที่ผู้บริหารได้ยึดถือปฏิบัติอยู่ โดยส่วนรวมแล้วพยาบาลมีความคิดเห็นตรงกันว่า
ผู้บริหาร 14 คน หรือประมาณร้อยละ 46.67 เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งด้าน
ความริเริ่ม และด้านความเกรงใจ ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหาร 13 คน หรือ
ประมาณร้อยละ 43.33 เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้ง 2 ด้าน

2. ความคิดเห็นระหว่างพยาบาลกับผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร
ด้านความริเริ่ม และด้านความเกรงใจของผู้บริหารแผนกพยาบาลตามอุดมคติไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารและพยาบาลมีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารแผนกพยาบาล ควรมี
พฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้านความริเริ่ม และด้านความเกรงใจสูงกว่าผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติอยู่
ในขณะนี้

²⁰ศรีสุมาลัย รัตน, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพ
มหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย 2518), 120 หน้า.

ค.ศ.1966 เครมินสัน²¹(Cleminson) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของ
ศึกษานิเทศกร, ศึกษานิเทศกรและครูใหญ่ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ต่อการบริหารงาน พบว่า

1. เพศหญิงมีความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าเพศชาย
2. ศึกษานิเทศกรทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าศึกษานิเทศกรทั้งเพศชายและเพศหญิง

ค.ศ.1968 เบล²²(Bell) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขอบเขตการควบคุมงานโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้ตรวจการและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงพยาบาลชุมชนของอเมริกาแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่าสิ่งสำคัญในการควบคุมงานมีอยู่ 3 อย่าง คือ เมื่องานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความยุ่งยากมาก ขอบเขตการควบคุมงานจะลดลง ในทำนองเดียวกันงานของผู้ตรวจการมีความยุ่งยากมาก ขอบเขตการควบคุมงานต่ำ การนิเทศงานอย่างใกล้ชิดนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงเวลาการนิเทศของผู้บริหาร ประการสุดท้ายพบว่างานที่สับสนยุ่งยากของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ตรวจการมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ค.ศ.1969 ฟอรัม²³(Foreman) ได้วิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารได้วิเคราะห์ถึงผลการทำงานของหัวหน้าแผนกพยาบาล โดยใช้แบบสอบถามไปยังผู้บริหาร 141 คน ที่บริหารโรงพยาบาลทั่วไปที่มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 75 เตียงขึ้นไป สรุปผลวิจัยได้ว่า หัวหน้าแผนกพยาบาลที่มีวุฒิปริญญาโท บริหารงานพยาบาลได้ดีกว่าหัวหน้าแผนกพยาบาลที่ไม่มีปริญญา และผู้บริหารที่

²¹Geradin Cleminson, "The Major Purposes and Functions of Supervision as Perceived by New Jersey Public School Superintendents Supervisors and Building Principals," The Journal of Educational Research, Vol. 61, No. 9, (May-June, 1968), 387 - 394.

²²G.D. Bell, "Determinants of Span of Control," Nursing Research, 17 (January-February, 1968), 82.

²³W.D. Foreman, "Administrators Analyze the Effectiveness of their Directors of Nursing Service Hospital Management," Nursing Research, 19 (May-June, 1970), 277.

เป็นผู้ให้คะแนนเป็นผู้ที่ไม่มีปริญญา จะให้คะแนนหัวหน้าแผนกพยาบาลมากกว่าพยาบาลคนที่มีปริญญา

จากการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องผู้นำ ภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่สำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารต่อการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วิจัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผนจูงใจให้ร่วมกันทำงานและเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารในหน่วยงาน ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตยที่จะช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ทำงานด้วยความเต็มใจ และงานก็สำเร็จตามเป้าหมาย

การวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญ

พ.ศ. 2511 ละม่อม ศรีจันทร์พันธุ์²⁴ ได้วิจัยเกี่ยวกับสภาพการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาล 8 แห่ง ประชากรทั้งหมด 170 คน ใช้แบบสอบถาม 2 แบบ แบบที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล แบบที่ 2 ส่งแบบสอบถามไปยังพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า งานพยาบาลเป็นงานหนัก ต้องรับผิดชอบหลายด้านแต่ก็ไม่มีอำนาจอย่างจริงจังเกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมของที่ทำงานและที่พักร่วมใหญ่มีลักษณะแออัด เป็นเหตุนำมาซึ่งความเสื่อมเสียสุขภาพของพยาบาล ควรปรับปรุงหลักสูตรวิชาพยาบาลให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ซึ่งกำหนดในพระราชกฤษฎีกาเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน การเลื่อนชั้นเพื่อที่จะให้พยาบาลมีอัตราเงินเดือนสูงขึ้นและตกชั้นน้อยลง

พ.ศ. 2518 เพ็ญศรี ชุนไช²⁵ ได้ศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาล

²⁴ละม่อม ศรีจันทร์พันธุ์, "สภาพการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ รัศมีกองในจังหวัดพระนคร-ธนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2511), 154 หน้า.

²⁵เพ็ญศรี ชุนไช, "การศึกษาเปรียบเทียบขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2518), 80 หน้า.

ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 141 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของอาจารย์ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, โรงเรียนพยาบาล คณะแพทยศาสตร์รามธิบดี และคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเวียงใหม่ จัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เรียงตามลำดับ ส่วนคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล จัดอยู่ในระดับปานกลาง และสถาบันใหม่ที่มีอาจารย์ปฏิบัติงานอยู่ในระยะเวลาอันสั้นจะมีระดับขวัญสูงกว่าสถาบันเก่าที่ตั้งมานาน

ค.ศ. 1970 แซงค²⁶ (Schenk) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดขวัญของอาจารย์พยาบาลใน 8 สถาบัน วัดในระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรระดับปริญญาตรี พบว่าบางสถาบันระดับขวัญต่ำมาก เนื่องจากความไม่พึงพอใจในหลาย ๆ อย่าง เช่น การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ที่ไม่แน่นอน ไม่พอใจสถานที่ตั้งสถาบัน โอกาสในการศึกษาต่อและการขนส่งไม่ดี ความรู้สึกเหล่านี้ควบคู่ไปกับการได้รับเงินเดือนต่ำ และได้ให้ข้อสังเกตว่า สถาบันที่มีระดับกำลังขวัญสูง พบว่าเป็นโปรแกรมเล็ก ๆ อาจารย์ทุกคนทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างกว้างขวาง

ค.ศ. 1971 นิโคล²⁷ (Nichols) ได้ศึกษาพยาบาลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและความคิดเห็นเกี่ยวกับการอยู่ทำงานต่อไปหรือออกจากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลของทหาร โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่า 17% ของพยาบาลทั้งหมดที่คิดจะทำงานในโรงพยาบาลนี้ต่อไป 7% ไม่น่าใจ และ 76% มีแผนที่จะลาออก และพบว่าพยาบาลชายมีความเห็นที่จะทำงานที่นี้มากกว่าพยาบาลหญิง และในจำนวนของพยาบาลชายนี้พบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างคนที่แต่งงานแล้วกับคนที่ไม่ได้แต่งงาน ซึ่งต่างกับพยาบาลหญิงที่สถานะสมรสมีผลต่อการทำงาน แต่กี่ยุคกันไม่ได้เพราะว่าจำนวนพยาบาลที่ออกจากงานมีความพึงพอใจในงานอยู่ และก็มีบางคนที่ไม่

²⁶Katherine N. Schenk, "A Measure of Faculty Morale," Nursing Research, Vol. 19, No. 2, (March - April, 1970), 135-139.

²⁷Glennadee A. Nichols, "Job Satisfaction and Nurses' Intentions to Remain with or to Leave an Organization," Nursing Research, Vol. 20, No. 3, (May-June, 1971), 218-228.

ทำงานอยู่ในขณะนี้ก็มีความไม่พึงพอใจในงานอยู่ด้วย

ค.ศ. 1974 แมคคอสกี้²⁸ (McCloskey) ได้ศึกษาพยาบาลในโรงพยาบาลอายุรกรรม - ศัลยกรรมทั่วไป ที่ออกจากงานที่อื่นมาได้ 4 เดือน ในชิคาโกและซานฟรานซิสโก ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจมีผลต่อการออกจากงานของพยาบาลหรือไม่ พบว่า การให้ รางวัลทางคำจูงใจสำคัญกว่ารางวัลทางคำความปลอกลภัยหรือทางคำสังคมในการที่จะให้ พยาบาลหยุดทำงานในโรงพยาบาลต่อไป พยาบาลใดจะอยู่ทำงานไม่นานกว่าพวกที่แต่งงานแล้ว เงินเดือนของสามีไม่มีผลต่อการลาออกของพยาบาลไม่มีความแตกต่างกันระหว่างพยาบาลอนุปริญา กับปริญญาในเรื่องของการให้เงินเดือน คือเงินเดือนมากก็ไม่สามารถจะให้อยู่ทำงานได้ พยาบาล ส่วนมากมีความต้องการที่จะมีโอกาสในการที่จะได้รับการศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติมหรือได้เลื่อน ตำแหน่ง หรือการได้รับการยอมรับนับถือ

จากการวิจัยเรื่องขวัญในการทำงานที่กล่าวมา จะเห็นว่าขวัญของผู้ร่วมปฏิบัติงานใน หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และขวัญของกลุ่มโดยรวมจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น หัวหน้าในการบริหารในหน่วยงาน วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน ก็มีสำคัญในการที่ จะเสริมสร้างขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจะทำลายขวัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงขวัญของผู้ปฏิบัติงานด้วยเสมอไป ทั้งในส่วนที่เป็นขวัญของบุคคลแต่ละคน และขวัญของกลุ่มที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าไม่เช่นนั้นแล้ว การทำงานให้ได้นั้น น่าใจคนและผลงานย่อมไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ Organizational Climate Description Questionnaire

(OCDQ) ในการวิจัย

ฮัลป็น และ ครอฟท์ ได้สร้างเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมทางการบริหารในสถาบัน

²⁸ Joanne McCloskey, "Influence of Rewards and Incentives on Staff Nurse Turn Over Rate," Nursing Research, Vol. 23, No. 3, (May-June, 1974), 239 - 241.

การศึกษาที่เรียกว่า The Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ เครื่องมือนี้ ฮัลปีน และ ครอห์ท ได้ทำการทดสอบในด้านความเชื่อถือได้ (Reliability) และความแม่นยำ (Validity) มาแล้ว แบบสอบถามนี้จะวัดพฤติกรรมทางการบริหารว่าเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด โดยถือเอาการรับรู้ของบุคคลในสถาบันนั้นเป็นเกณฑ์ โดยใช้แบบสอบถามนี้กับโรงเรียนประถมศึกษาที่เลือกจากภาคต่าง ๆ 6 ภาค ของสหรัฐอเมริกา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 1,151 คน ผลปรากฏว่าในโรงเรียนประถมศึกษา 71 โรงเรียน มีโรงเรียนเป็นแบบเปิดโอกาส (Open Climate) 7 โรงเรียน, เป็นแบบอิสระ (Autonomous Climate) 9 โรงเรียน, แบบควบคุม (Controlled Climate) 12 โรงเรียน, เป็นแบบสนิทสนมคุ้นเคย (Familiar Climate) 6 โรงเรียน, แบบบิดากับบุตร (Paternal Climate) 12 โรงเรียน และเป็นแบบปิดโอกาส (Closed Climate) 15 โรงเรียน สถาบันการศึกษาที่เป็นแบบเปิดโอกาสจะมีคะแนนของพฤติกรรมสูงในส่วนขวัญ (Esprit) ความกระตุนต์เคื้อน (Thrust) และคุดยพินิจ (Consideration) และจะมีคะแนนของพฤติกรรมต่ำในส่วนความไม่ประสานงาน (Disengagement) ความกีดกัน (Hindrance) ความเหินห่าง (Aloofness) และความค้ำนึ่งถึงเฉพาะงาน (Productive Emphasis) ส่วนแบบปิดโอกาสก็จะมีลักษณะตรงข้าม²⁹

ในการวิเคราะห์บรรยากาศของโรงเรียน มีตัวแปรหลาย ๆ อย่าง ซึ่งมีอิทธิพลต่อลักษณะของบรรยากาศ จะพิจารณาจากที่เฉพาะว่าบรรยากาศเกิดจากความสัมพันธ์ทางด้านสังคมระหว่างครูกับครูใหญ่นั้น ฮัลปีน และ ครอห์ท ได้กล่าวว่า³⁰ ตัวแปรหรือตัวประกอบที่จะแสดงให้เห็นบรรยากาศของโรงเรียนได้มีดังนี้

1. ฐานะทางสังคม เศรษฐกิจของครูในโรงเรียน

²⁹ธีระ รุญเจริญ, เรื่องเดิม, หน้า 41.

³⁰เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

2. ประวัติ บุคลิกภาพ และลักษณะนิสัยของครูและครูใหญ่
3. คุณภาพของนักเรียน
4. ทัศนคติของผู้ปกครองต่อโรงเรียน
5. อาคารสถานที่
6. สถานที่ตั้ง
7. นโยบายในการบริหารของโรงเรียน

แบบสอบถาม Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) นี้ได้มีผู้นำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษามาก และแพร่หลายอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจะได้นำผลวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้แบบสอบถาม Organizational Climate Description Questionnaire นี้มากล่าวค้ำคอไปนี้

พ.ศ. 2512 ชีระ ฤกษ์เจริญ³¹ ได้ใช้ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) โดยนำมาปรับปรุง แปล และเรียบเรียงสำหรับการวิจัยระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูในประเทศไทย ผลปรากฏว่า

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเชื่อถือได้สูงพอสมควร คือ
 - (1) พฤติกรรมส่วนรวมมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.83
 - (2) พฤติกรรมของคณะอาจารย์มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.85
 - (3) พฤติกรรมของหัวหน้าสถาบันมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.77

2. ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นประเภทเปิดโอกาส

³¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 92.

3. อาจารย์ชายกับอาจารย์หญิงมีแนวทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบริหาร เป็นประเภทเปิดโอกาส

4. โรงเรียนเด็กหัดक्रमมีแนวทัศนะเป็นประเภทอิสระในขณะที่วิทยาลัยครูเป็น ประเภทเปิดโอกาส

พ.ศ. 2513 ครรชิต ตรานุชรัตน์³² ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับระบบพฤติกรรมในการ บริหารของโรงเรียนรัฐบาลประเภทมัธยมศึกษาในสวนกลาง โดยใช้แบบสอบถาม

Organizational Climate Description Questionnaire กับครูจำนวน 930 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเชื่อถือได้สูงเท่ากับ 0.93
2. ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนรัฐบาลประเภทมัธยมศึกษาใน สวนกลางมีแนวโน้มเป็นประเภทเปิดโอกาส
3. อาจารย์ชายกับอาจารย์หญิงมีแนวทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบริหาร เป็นประเภทเปิดโอกาส
4. ครู อาจารย์ในโรงเรียนชาย โรงเรียนสตรีและโรงเรียนสหศึกษา มี แนวทัศนะเป็นประเภทเปิดโอกาส
5. โรงเรียนชายขนาดใหญ่และโรงเรียนสหศึกษาขนาดเล็กที่เลือกวิเคราะห์ ประเภทละแห่ง มีแนวโน้มเป็นระบบพฤติกรรมในการบริหารเป็นประเภทเปิดโอกาส และ โรงเรียนสตรีขนาดกลางที่เลือกวิเคราะห์แห่งหนึ่งมีแนวโน้มเป็นระบบพฤติกรรมในการบริหาร ประเภทอิสระ

³²ครรชิต ตรานุชรัตน์ "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนรัฐบาลประเภท มัธยมศึกษาในสวนกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะครุ- ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2513), หน้า 88-90.

ค.ศ.1968 แอปเปิลเบอร์รี่ และ ฮอย³³ (Appleberry & Hoy) ได้ใช้ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ในการวิจัย เพื่อจะสำรวจถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับการควบคุมนักเรียนในโรงเรียน ผลปรากฏว่า

1. โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดโอกาสมีผลต่อการควบคุมนักเรียน
2. ครูใหญ่และโรงเรียนแบบเปิดโอกาสมีผลต่ออुकุมคติในการควบคุมนักเรียนในแง่มนุษยธรรมมาก

ค.ศ.1973 แมนนิง³⁴ (Manning) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างครูใหญ่ครูและโรงเรียนเกี่ยวกับบรรยากาศ 2 บรรยากาศ คือแบบ More Open Climate และ Less Open Climate โดยใช้แบบสอบถาม Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ถามครูใหญ่ 18 คน ครู 573 คน ใน 18 โรงเรียน ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะของครูใหญ่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างประเภท More Open Climate และ Less Open Climate
2. ครูในโรงเรียนที่เป็น More Open Climate มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าครูในโรงเรียน Less Open Climate
3. โรงเรียนที่เป็น Less Open Climate จะมีจำนวนการลงทะเลเบียนมากขึ้น

³³James B. Appleberry, Wayne K. Hoy, "The Pupil Control Ideology of Professional Personnel in "Open" and "Closed" Elementary Schools," UCEA, Educational Administration Quarterly, (Autumn, 1969), 74-85.

³⁴Edward James Manning, "The Differences Between Selected Characteristics of the Principals, Teacher and Schools within Two Categories of Organizational Climate," Dissertation Abstracts International, Vol. 35, No. 2 (August, 1974), 761 - A.

4. โรงเรียนที่เป็น Less Open Climate มีนักเรียนสอบตกน้อยกว่า

More Open Climate

ค.ศ. 1974 เบอร์นาร์ด³⁵ (Bernard) ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนและกฎการบริหารของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมที่ฟิดลาเคลเพีย ใช้แบบสอบถามตามครูใหญ่ 30 โรงเรียน ครู 530 คน โดยใช้ Rule Administration Scale กับ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหารแบบ Mock และ Representative ไม่มีผลต่อบรรยากาศในโรงเรียน
2. พฤติกรรมของผู้บริหารแบบ Representative หรือ Mock มีผลต่อบรรยากาศแบบเปิด
3. พฤติกรรมของผู้บริหารแบบ Punishment-Centered โรงเรียนมีบรรยากาศ Less Open Climate

ค.ศ. 1974 คัมมิง³⁶ (Cummings) ได้ใช้แบบสอบถาม Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) กับโรงเรียนมัธยม 28 โรงเรียน ผลปรากฏว่า

1. โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิด จะมีครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนน้อย มีจำนวนน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมาก

³⁵Garber Bernard, "The Relationship Between School Climate and the Rule Administration of the Elementary School Principal," Dissertation Abstracts International, Vol. 36, No. 3, (September, 1975), 1208 - A.

³⁶Rufus Jurry. Cummings, "The Relationship of the Organizational Climate in Urban Schools to the Staffing Characteristics in the School District," Dissertation Abstracts International, Vol.36, No.1, (July, 1975), 67-A.

2. ความแตกต่างระหว่างผิวในโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบปิด มีครูผู้ค่าน้อยกว่าครูผู้วิชา

3. ประสบการณ์ทางการสอนจะมีผลตอบรับบรรยากาศของโรงเรียน

4. อายุ การอบรม ประสบการณ์ทางการสอน สัญชาติ เหล่านี้เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงาน

5. พบว่ามี 17 โรงเรียนของทั้งหมดที่มีบรรยากาศแบบปิด

6. ขวัญ ความกระตือรือร้น และความไม่ประสานงานทั้ง 3 ด้านของ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) มีอิทธิพลต่อบรรยากาศแบบเปิด

ค.ศ.1974 เกรสโซ³⁷ (Gresso) ได้ศึกษาถึงโรงเรียนที่มีการแนะนำการศึกษาและบรรยากาศในโรงเรียน สอบถามครูโรงเรียนมัธยมที่มีการแนะนำการศึกษาให้กับโรงเรียนที่มีการแนะนำการศึกษาน้อย โดยใช้ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนที่มีผู้แนะนำการศึกษามากมีลักษณะดังนี้

1. โรงเรียนเป็นแบบเปิดโอกาสมากกว่า
2. โรงเรียนเป็นแบบอิสระมากกว่า
3. ครูมีขวัญมากกว่า
4. ครูใหญ่มีความกระตือรือร้น (Thrust) มากกว่า
5. ครูใหญ่มีคุณพิจารณา (Consideration) มากกว่า

ในโรงเรียนที่มีผู้แนะนำทางการศึกษาน้อยมีลักษณะดังนี้

1. โรงเรียนเป็นแบบการปกครองบิดากับบุตร

³⁷William Donn.Gresso, "Individually Guided Education and Organizational Climate," Dissertation Abstracts International, Vol.36, No. 1, (July, 1975), 67 - A.

2. ครูมีความกีดกันสูงกว่า (Hindrance)

3. ครูใหญ่มีความเห็นทางมากกว่า (Aloofness)

โรงเรียนที่มีการใช้ผู้นะแนวทางการศึกษาจะมีบรรยากาศแบบเปิดมากกว่า
โรงเรียนที่มีผู้นะแนวทางการศึกษาน้อย

ค.ศ. 1974 ลี³⁸ (Lee) ได้วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศใน
หน่วยงานและการประเมินผลการกระทำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมปลายในมิสซิสซิปปี ใช้
แบบสอบถาม Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)
ถามครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมปลาย 28 โรงเรียน ครู 264 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างคะแนน OCDQ ของครูและจำนวนปี
ของการสอนของครู
2. ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างคะแนน OCDQ ของครูใหญ่และจำนวนปี
ของการทำงานของครูใหญ่

ค.ศ. 1974 ปาร์กเกอร์³⁹ (Parker) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์
ระหว่างบรรยากาศในหน่วยงานกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยม โดยใช้แบบสอบถาม
Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) และ Minnesota
Satisfaction (MSQ) และ School Situation Data Form (SSDF) ทำที่
โรงเรียนมัธยมที่เวอริจเนีย จำนวนครู 1241 คน ผลปรากฏว่า

³⁸Koo Chul.Lee, "The Relationships Between Organizational Climate and Performance Evaluation of the Principals of Selected High Schools in Mississippi," Dissertation Abstracts International, Vol.36, No. 1, (July, 1975), 72-A.

³⁹Meredith Thomas.Parker, "The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of Elementary Teacher," Dissertation Abstracts International, Vol. 35, No.4, (October, 1974), 1927-A.

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศแบบเปิดและความพึงพอใจในงานของครู
2. ครูในโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานด้วย
3. ครูสอนที่มี Flexible Situation จะมีบรรยากาศในการทำงานแบบเปิดมากกว่าครูที่มี Structured Situation,

4. ครูที่มีอายุมากกว่าคนอื่นจะยอมรับบรรยากาศแบบเปิดมากกว่าครูที่มีอายุน้อย

ค.ศ. 1975 คาร์โร⁴⁰ (Carroll) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครู ครูใหญ่ ในเรื่องของการใช้หลักสูตร และบรรยากาศในการทำงาน โดยสอบถามครูใหญ่ 26 คน ของโรงเรียนมัธยมของรัฐบาลและครูใหญ่ 14 คน โรงเรียนมัธยม โรงเรียนราษฎร์ และครู 56 คน เท่า ๆ กัน ใช้แบบสอบถาม Curriculum Intervention Opinionaire และ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) และ Apple Attitude Survey สรุปผลการวิจัยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานดังนี้

พบว่าครูใหญ่และครูทั้งโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนราษฎร์มีคะแนนของขวัญ ความกระตือรือร้นสูง แสดงว่าเป็นบรรยากาศแบบเปิด

ค.ศ. 1975 แครท⁴¹ (Crates) ได้วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อในระบบของครูใหญ่และบรรยากาศในหน่วยงาน โดยใช้ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ทัศนคติภาพของครูใหญ่ และ Rokeach Dogmatism Scale ใช้กับครูใหญ่โรงเรียนมัธยม 28 คน และครูในโรงเรียนนั้น ๆ ผลปรากฏ

⁴⁰ Joseph Rev. Carrol, "Urban Principals and Teachers' Opinions of Early Curriculum Intervention, their Perceptions of the Organizational Climate and their Attitudes toward Disadvantaged Children," Dissertation Abstracts International, Vol. 36, No. 3, (September, 1975), 1195 - A.

⁴¹ Francis Ronald Crates, "A Study of the Relationships Between the Principals' Belief Systems and the Organizational Climate of Elementary Schools in the Rockford (Illinois) Catholic Diocesan School System," Dissertation Abstracts International, Vol. 36, No. 4, (October, 1975), 1937 - A.

ว่า แนวทัศน์ของครูใหญ่เกี่ยวกับความเชื่อในระบบ , การไม่ยอมให้คนอื่นทำตามใจชอบ (Intolerance) และการเป็นผู้ชอบใช้อำนาจ ไม่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงานในหน่วยงาน และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างแนวทัศน์ของนักเรียนและของครูเกี่ยวกับบรรยากาศในหน่วยงาน

สรุป

การวิจัยในหน่วยงานต่าง ๆ ที่กล่าวมาโดยใช้แบบสอบถาม Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) เป็นเครื่องมือในการวิจัย จะเห็นว่าการบริหารงานที่มีบรรยากาศในการทำงานแบบเปิดโอกาสจะมีขวัญ (Esprit), ความกระตือรือร้น (Thrust) และคุณพินิจ (Consideration) สูงทั้ง 3 ด้าน และการบริหารงานที่มีบรรยากาศในการทำงานแบบปิดโอกาสนั้นจะมีความไม่ประสานงาน (Disengagement), ความกีดกัน (Hindrane), ความเห็นห่าง (Aloofness) และความคำนึงถึงเฉพาะงาน (Productive Emphasis) ต่ำ นอกจากนี้ยังมีตัวแปรอื่นอีกที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน เช่น อายุ ระยะเวลาของการสอน ฉิว การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารงานควรจะได้คำนึงถึงองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย