



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. แบบผู้นำและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ
2. บรรยากาศองค์การและทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำ
 - 3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

แบบผู้นำ (Leadership Styles)

ความหมายของคำว่า "แบบผู้นำ"

คำว่า "แบบผู้นำ" นั้น ใ้มีผู้กำหนดคำที่ใช้เรียกแตกต่างกันออกไปในความหมายเกี่ยวกับหลายท่าน เช่น ชุม กาญจนประกร (2509 : 74) อภัย หิริญโท (2515 : 42) สมพงศ์ เกษมสิน (2517 : 205) ไรวา "แบบของผู้นำ" ภิญโญ สาร (2519 : 145) ไรวา "แบบของความเป็นผู้นำ" และ "แบบในการเป็นผู้นำ" สมยศ นาวิการ (2522 : 413) ไรวา "แบบของความเป็นผู้นำ" ส่วน ทองอินทร์ วงศ์ไธธร (2523 : 24) ไรวา "แบบของภาวะผู้นำ"

ส่วนชื่อเรียกในภาษาอังกฤษก็ใ้มีการใ้ช้ชื่อบุหลายคำเช่น style of Leadership, Leadership Pattern, Pattern of Leadership และ Leadership Styles สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใ้ช้คำว่า "แบบผู้นำ" และชื่อเรียกภาษาอังกฤษ ใ้ช้คำว่า " Leadership Styles"

แบบผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล โคมีผู้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำไว้หลายท่าน

อุทัย หิรัญโก (2515 : 42) โคกล่าวถึง "แบบผู้นำ" ไว้ว่า "หมายถึงแบบหรือท่วงท่าของผู้นำ เป็นการศึกษาหรือพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำว่าเป็นไปในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจ ลักษณะการทำงาน"

สมพงศ์ เกษมสิน (2517 : 205) โคเน้นให้เห็นถึงประโยชน์ของการศึกษาแบบผู้นำว่า "เป็นการช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์การโคเป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนั้นโคมีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่าง สุกแต่จะพิจารณาแบบของผู้นำในลักษณะโค เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ ภาวะแวดล้อม การปฏิบัติงาน หรือลักษณะของสังคม"

วิญญู สาทร (2519 : 139, 145) กล่าวว่า "...ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำ (style) ของตนเอง แบบของความเป็นผู้นำในกลุ่มคนแต่ละกลุ่มย่อมแตกต่างกันไป และย่อมแตกต่างกันตามลักษณะของคนที่เป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน" และยังกล่าวว่า "แบบในการเป็นผู้นำ (Leadership styles) คือแบบหรือท่วงท่าที่บุคคลซึ่งโคเป็นผู้นำยึดถือในการนำคน (style)"

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 24) กล่าวว่า "แบบของภาวะผู้นำ (Leadership styles) เป็นการศึกษาที่เน้นพฤติกรรมของผู้นำว่า เมื่อมีภาวะผู้นำเกิดขึ้นแล้ว จะโคยตำแหน่งหรือโคยสถานการณ์ก็ตาม ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น เป็นแบบอัตนิยม (Autocratic style) หรือ ประชาธิปไตย (Democratic style) เป็นแบบใฝ่คนหรือใฝ่งาน แบบของภาวะผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มดำเนินการใ้บรรลุวัตถุประสงค์"

กิติมา ปรีดีคิธ (2524 : 217) โคกล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำว่า "ลักษณะผู้นำหรือแบบของความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารในลักษณะต่าง ๆ กัน การเลือกแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ย่อมจะนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมาย"

ขององค์การและเป้าหมายส่วนบุคคล การมีแบบของความเป็นผู้นำไม่เหมาะสม หรือ การใช้เทคนิคจิตใจที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้เป้าหมายขององค์การได้รับความกระทบ กระทบ

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2526 : 20) ได้กล่าวถึงแบบ ผู้นำว่า "แบบของผู้นำจะไร้แบบใดแบบเดียวตายตัวกับลักษณะงานและตลอดเวลา ยอมไม่ได้ ผู้นำต้องเลือกไร้แบบของผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและบุคคลที่ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงแบบของผู้นำไปตามสถานการณ์ที่ไม่หยุดนิ่ง"

สุเมธ เคียววิศเวศ (2527 : 59) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำและประโยชน์ ของการศึกษาแบบผู้นำไว้ว่า "ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำของตนเอง แบบของผู้นำในหมู่คณะต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันไป และยอมแตกต่างกันไปตามลักษณะ ที่เป็นผู้นำควยเช่นเดียวกัน การศึกษาแบบของผู้นำเป็นการช่วยให้เห็นพฤติกรรมของ ผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลได้เป็นอย่างดี เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารการศึกษาที่จะไร้ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องนำทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จในการบริหารงาน"

จากคำกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าแบบผู้นำก็คือรูปแบบหรือท่วงท่าของผู้นำ หรือลักษณะของการทำงานของผู้นำที่นำมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้กลุ่มทำงานใหม่บรรลุ ตามที่ตนต้องการ การศึกษาแบบผู้นำจึงเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกจะโดยคำแทนง หรือโดยสถานการณ์ก็ตามที่จะกระทบในกลุ่มดำเนินการตาม วัตถุประสงค์ของตน

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงหมายถึง รูปแบบ หรือลักษณะการบริหาร งานการศึกษาในโรงเรียนที่ผู้บริหารรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นผู้นำ

ผู้นำสูงสุดในโรงเรียน ไทแก ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ
 ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของโรงเรียน
 ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานของสถานศึกษา และ
 Halpin (1966 : 27-28) ไทไทม์ยามเกี่ยวกับผู้นำไว้กว้าง ๆ ไว้ 5
 ประการดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงาน ในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้
4. ผู้นำคือ บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

อย่างไรก็ดี การเป็นผู้นำนั้นต้องมองประกอบของการเป็นผู้นำ ซึ่งจาก
 ผลการศึกษาของ Stogdill (1974 : 58) ได้สรุปองค์ประกอบของการเป็น
 ผู้นำไว้ดังนี้

1. ความสามารถ ไทแก ความสามารถทางด้านเชาว์ ไหวพริบ ความ
 พรอม ความคล่องแคล่ว ทางด้านภาษา ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
2. ความรับผิดชอบ ไทแก ความไว้วางใจได้ ความคิดริเริ่ม ความ
 ไม่ย่อท้อ ความมั่นใจในตนเอง ความต้องการที่จะให้ใคร่ในสิ่งที่ดีที่สุด
3. ความสำเร็จ ไทแก ความสำเร็จทางด้านการศึกษา ความรู้ การ
 กิฬา เป็นต้น
4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การเข้าสังคมได้ การให้ความ
 รวมมือ การรู้จักปรับตัว ความเป็นผู้มีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ ไทแก ตำแหน่ง ฐานะทางสังคม ความเป็นที่ยกย่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแบบผู้นำ

ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้นั้น ต้องรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่ง Curtis (1953 อ้างถึงใน ภิญโญ พุทธรัตน์ 2520 : 47) ได้กล่าวว่า การรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความสำคัญยิ่งในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำจะเลือกใช้แบบผู้นำใดเหมาะสมเพียงใดควรไตร่ตรองถึงปัจจัย 4 อย่างคือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องเลือกใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจจะเหมาะสมกับการใช้แบบผู้นำแบบหนึ่งไม่เหมือนกัน เช่น บางคนอาจจะเหมาะสมกับเผด็จการ ในขณะที่บางคนอาจจะเหมาะสมกับแบบประชาธิปไตยหรือแบบตามสบาย
2. หมู่คณะ หมู่คณะก็มีความสำคัญในการบริหารองค์การ หมู่คณะบางกลุ่มอาจจะเหมาะสมกับแบบเผด็จการ บางกลุ่มอาจจะเหมาะสมกับแบบประชาธิปไตยหรือแบบตามสบาย
3. สถานการณ์ สถานการณ์บางสถานการณ์อาจจะเหมาะสมกับแบบเผด็จการ และบางสถานการณ์อาจจะเหมาะสมกับแบบประชาธิปไตยหรือแบบตามสบาย
4. บุคลิกภาพของผู้นำ ผู้นำที่รูว่าตนเองถนัดการเป็นผู้นำแบบใดคือแบบเผด็จการ หรือแบบประชาธิปไตย หรือแบบตามสบาย

ส่วน Likert (1961 : 7) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแบบผู้นำมี 3 อย่างด้วยกันคือ

1. ปัจจัยอันเกิดจากทัศนคติของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารบางคนมีความเชื่อมั่นตนเองเท่านั้นที่จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะวินิจฉัย สั่งการใด ๆ ใดถูกต้อง เพราะเป็นผู้มีความรอบรู้และประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี ควบทัศนคติเช่นนี้จึงทำให้ผู้บริหารผู้นั้นเป็นผู้นำแบบเผด็จการ บางคนไม่มีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา หรือในบางกรณีมีความคิดฝังใจว่าดีใดเคยมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไป

ปฏิบัติจัดทำแล้ว งานนั้นเกิดล้มเหลว จึงทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตัวของผู้ใ้ค้บังคับบัญชา จึงมีผลทำให้ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำแบบเผด็จการตลอดเวลา

2. ปัจจัยอันเกิดจากผู้ใ้ค้บังคับบัญชา ผู้ใ้ค้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดผู้นำแบบต่าง ๆ เช่น หากผู้ใ้ค้บังคับบัญชามีความตองการที่จะมีอิสระในการทำงาน ก็จะช่วยกันสร้างสรรค้ให้เกิดผู้นำแบบประชาธิปไตยขึ้น และถ้าหากมีผู้ใ้ค้บังคับบัญชาไม่คอยรับผิดชอบในงาน ภาวะเช่นนี้ยอมเป็นการผลักดันภาวะความรับผิดชอบให้กลับคืนไปสู่ผู้ใ้ค้บังคับบัญชา นอกจากนี้การที่ผู้ใ้ค้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างถ่องแท้ ขาดความรู้ความสามารถ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีความมั่นใจในตนเอง ในกรณีเช่นนี้ยอมผลักดันในการแสดงความคิดเห็นให้แก่ผู้นำแต่ผู้เดียว จึงมีผลทำให้เป็นผู้นำแต่ผู้เดียว จึงมีผลทำให้เป็นผู้นำแบบเผด็จการโดยปริยาย

3. ปัจจัยอันเกิดจากสภาพสิ่งแวดล้อม สภาพสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำเป็นอันมาก เพราะเหตุว่าผู้นำจะคอยปรับตัวและปรับองค์การให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมให้ได้อย่างดีที่สุด สภาพสิ่งแวดล้อม เช่น ลักษณะของหน่วยงาน อิทธิพลของกลุ่มบุคคล และสภาพปัญหาการบริหารงาน ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเอง วินิจฉัยปัญหาไปแต่โดยลำพัง เพราะมิว่าแต่จะรอคำแนะนำจากผู้ร่วมงานหรือผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ย่อมไม่ทันการ ลักษณะเช่นนี้จึงมีผลทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ

การศึกษาแบบผู้นำจะเป็นการช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำหลายแบบ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการบริหารองค์การ แนวความคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำนี้เริ่มจากการศึกษาที่เพ่งเล็งเฉพาะค่านคุณลักษณะ (Trait Theory) ต่อมาก็ค้นขยายความสนใจถึงค่านพฤติกรรม (Behavioral Theory) และค่านสถานการณ์

(Situational Theory) ซึ่งพอจะสรุปได้ 3 แนว (กองการมัธยมศึกษา กรม
สามัญศึกษา 2526 : 6-19)

1. การศึกษาผู้นำมิตเดียว (Trait Approach) เป็นการศึกษาถึง
คุณลักษณะของผู้นำโดยไมคำนึงถึงคนอื่น ๆ ซึ่งการศึกษาในแนวนี้เชื่อว่าบุคคลที่จะ
เป็นผู้นำได้จะต้องมีลักษณะพิเศษโดยเฉพาะตัว และบุคคลผู้นั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ
แนวความคิดนี้มีผู้ทำการศึกษา เช่น Likert (1962), Tannenbaum and
Schmidt (1965), Davis (1972) เป็นต้น

2. การศึกษาผู้นำสองมิติ (Behavioral Approach) การศึกษาในแนวนี้
มุ่งเน้นไปที่สภาพแวดล้อมของผู้นำคือ งานที่ทำกับคนที่ร่วมงานว่ามีความสัมพันธ์หรือไม่
เพียงไร แนวความคิดนี้มีผู้ทำการศึกษาเช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไอโอ
(1945) ซึ่งต่อมา Blake and Mouton (1964) ได้พัฒนาออกมาเป็น
ตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) และการศึกษาของ
Getzels and Guba (1957)

3. การศึกษาผู้นำสามมิติ (Situational Approach) การศึกษา
แนวนี้เกิดจากความคิดที่ว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งทั้งคนและแรงงานหรือให้ความสำคัญ
ทั้งคนและงานมากพอแล้ว จะประกันได้หรือไม่ว่าประสิทธิภาพของงานสูงในทุกหน่วยงาน
กับทุกสถานการณ์และทุกสภาพแวดล้อม จึงเกิดความสนใจการศึกษาถึงเงื่อนไขหรือ
สถานการณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานขึ้น ผู้ที่ทำการศึกษาใน
แนวนี้ได้แก่ การศึกษาของ Hersey and Blanchard (1972) และการ
ศึกษาของ William J. Reddin (1967)

วิธีการศึกษาแบบผู้นำ

1. การศึกษาแบบผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอ

Lewin, Lippitt and White แห่งสถาบันพัฒนาเด็ก

(The Institute of Child Development) ของมหาวิทยาลัยไอไอโอ

(อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร 2523 : 24-28) มีความเห็นว่า แบบ
ผู้นำมี 3 แบบคือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) อำนาจหน้าที่
และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์
มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคน
เดียว ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การ
ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำโดยใกล้ชิด ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญเรื่องการ
ออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ

1.2 ผู้นำแบบเสรีหรือแบบตามสบาย (Laissez - Faire Style)
ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจน้อยมาก บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ ผู้นำไม่มีความรับผิดชอบ
ทำให้การบริหารงานขาดการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเห็นเหตุหรือกำหนด
นโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์
ที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน และไม่มีการประเมินผลงานที่ใดปฏิบัติแต่อย่างใด

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบให้มีส่วนร่วม (Democratic
or Participative Style) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และวิธีที่จะนำ
มาใช้ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับ
บัญชาเข้ามามีส่วนรวมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าว กลุ่มของผู้ใต้บังคับ
บัญชาจะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา วิธีการเช่นนี้ของ
การที่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้
ความสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้มีการร่วมมือ
ทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. การศึกษาแบบผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอ

สถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยไอไอโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ
แบบผู้นำในปี ค.ศ. 1945 การศึกษาพยายามที่จะระบุถึงมิติ (Dimensions) ของ

พฤติกรรมของผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏว่า พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาใน 2 มิติด้วยกัน (อ้างถึงใน Hersey and Blanchard 1977 : 94-95) คือ

- 1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Initiating Structure)
- 2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคล(Consideration)

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำในมิติแรก แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบที่ชัดเจนขององค์การของทางการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงาน ส่วนมิติที่สองนั้นแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้นำมิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงานคือ จะเน้นความต้องการขององค์การ ส่วนผู้นำในมิติที่สองจะมีลักษณะมุ่งถึงความสัมพันธ์ และเน้นถึงความต้องการของบุคคลทั้งภาพที่ 1

ภาพที่ 1 แสดงแบบผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยไอไฮโอ

(สูง) ↑ มุ่งคน ↓ (ต่ำ)	ให้ความสำคัญกับคนสูงและ ให้ความสำคัญกับงานต่ำ	ให้ความสำคัญกับงานและ คนสูง
	ให้ความสำคัญกับคนและ งานต่ำ	ให้ความสำคัญกับงานสูง และคนต่ำ
	(ต่ำ)	(สูง)

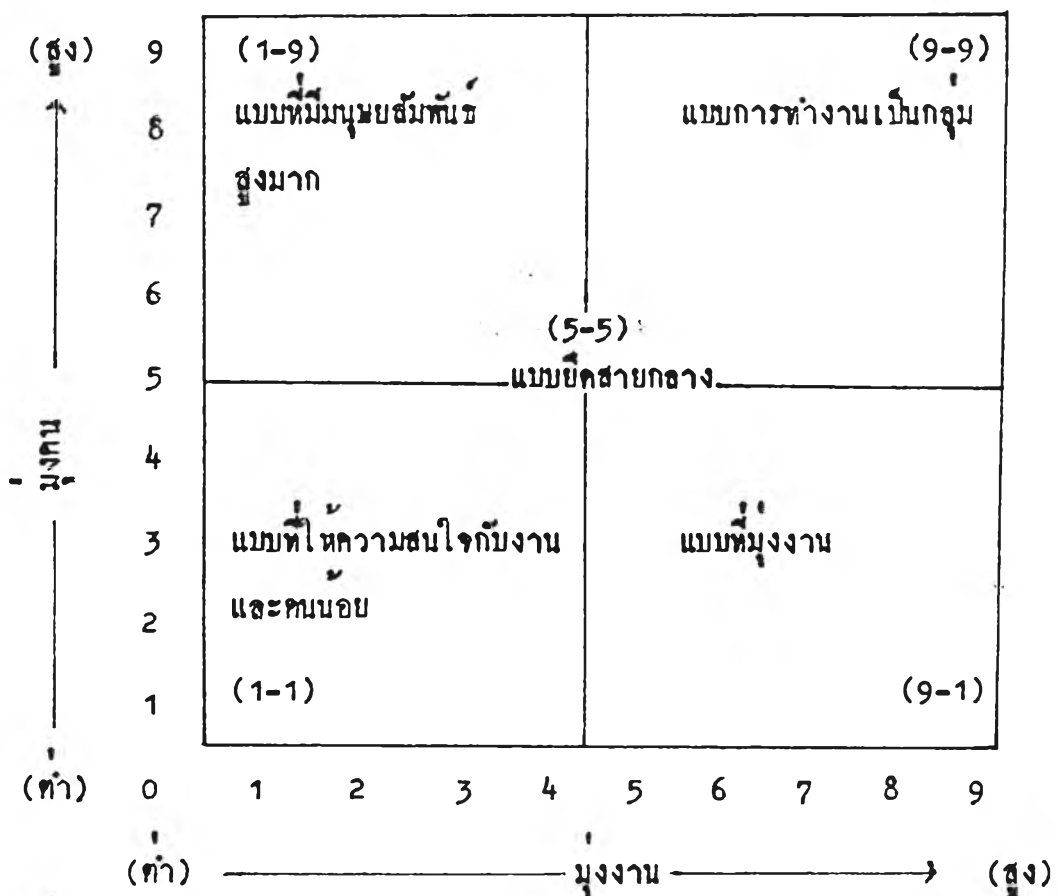
ที่มา : Hersey and Blanchard : 1977, p.95.

3. ตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

จากการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยไอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะเห็นได้ว่าผู้นำมีทางเลือกอยู่ 2 ทางคือ การให้ความสำคัญกับงาน และ

การให้ความสำคัญกับบุคคล Blake and Mouton ได้ใช้ตารางการบริหารในการศึกษาแบบต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 แบบ โดยที่แบบผู้นำจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ การให้ความสำคัญกับงาน และการให้ความสำคัญกับคน (Hersey and Blanchard 1977 : 96) ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 แสดงตารางการบริหารของ Blake และ Mouton



ที่มา : Hersey and Blanchard, 1977 : 97.

ตามภาพที่แนบมานอนแสดงถึงการให้ความสำคัญกับงาน โดยแสดงตัวเลขไว้ตั้งแต่ 1 - 9 ลักษณะผู้บริหารจะแสดงออกมาด้วยตัวเลขเหล่านี้ ถ้าตัวเลขสูงก็แสดงว่าให้ความสำคัญกับงานมาก สำหรับแกนตั้งแสดงถึงการให้ความสำคัญกับคน โดยแสดงตัวเลขไว้ตั้งแต่ 1 - 9 เช่นเดียวกัน ถ้าตัวเลขสูงก็แสดงว่าให้ความสำคัญกับคน

จากรูปทฤษฎีการบริหารอธิบายแบบผู้นำทั้ง 5 แบบได้ดังนี้

(1) การบริหารแบบ 1-1 เป็นแบบที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย (Impoverished) การบริหารแบบนี้บางครั้งเรียกว่า การบริหารแบบเฉื่อยชา เพราะว่าผู้นำจะไม่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำของเขาเลย

(2) การบริหารแบบ 1-9 เป็นแบบที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (Country Club) การบริหารแบบนี้คำนึงถึงความต้องการของบุคคล เพื่อให้บรรยากาศทำงานร่วมกันอย่างฉันทมิตร แต่จะไม่มุ่งมั่นกับงานมากนัก

(3) การบริหารแบบ 9-1 เป็นแบบที่มุ่งงาน (Task) การบริหารแบบนี้เป็นการบริหารแบบเผด็จการ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานหรือผลผลิตสูง ผู้บริหารจะเข้าไปควบคุมบังคับบัญชาเพื่อให้ผลงานสำเร็จ แต่ไม่สนใจว่าคนงานจะมีความพอใจหรือไม่ แบบนี้ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลน้อย

(4) การบริหารแบบ 5-5 เป็นแบบยี่กสายกลาง (Middle Road) การบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับงานและบุคคลในระดับปานกลาง

(5) การบริหารแบบ 9-9 เป็นแบบการทำงานเป็นกลุ่ม (Team) ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่างานจะบรรลุผลสำเร็จได้โดยการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นไปทำกันเป็นกลุ่ม และให้ความสำคัญที่เชื่อถือและไว้วางใจ แบบนี้เน้นหนักในผลผลิต และเน้นหนักในบุคคลพร้อมกันไป

Blake and Mouton สนับสนุนการบริหารแบบ 9-9 หรือแบบการทำงานเป็นกลุ่มว่า เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพ

4. การศึกษาแบบผู้นำของ Douglas McGregor

ศาสตราจารย์ Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y เมื่อปี ค.ศ. 1957 โดยจำแนกผู้นำตามแบบการปกครอง (กิติมา ปรีดีติลล 2524 : 228 - 229)

1 ทฤษฎี X มีความเชื่อว่า คนโดยทั่วไปมีความเกียจคร้าน แอบแฝงอยู่ ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงถ้ามีโอกาส ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะต้องการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาเหล่านั้นได้ทำงานไปในแนวทางที่ไปสู่แนวเป้าหมายขององค์กร ถ้าหากผู้ใดไม่ยอมทำตามก็จะถูกลงโทษ

2 ทฤษฎี Y มีความเชื่อตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือมีความเชื่อว่าคนมีความสนุกสนานเพลิดเพลินต่อการทำงาน คนจะทำงานหนักและมีความรับผิดชอบของงานที่ทำได้ หากเขามีโอกาสที่จะได้รับการตอบสนองของความต้องการของเขาได้ ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จสมความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวความคิดของ McGregor นี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเช่นไรขึ้นอยู่กับสมมติฐานในการมองคนและความเชื่อของผู้บริหาร

5. การศึกษาแบบผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในปี ค.ศ. 1961 Likert ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปผลการวิจัยของเขาในหนังสือชื่อ Pattern of Management ซึ่งเขาได้ทำการศึกษานำห้ทั้งในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐ เขาได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered)
- 2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (Employee-Centered)

ในปี ค.ศ. 1962 Likert ได้ทำการศึกษาก่อน และได้สรุปเมื่อปี 1967 ว่า แบบผู้นำ (Leadership Styles) ภายในองค์การชั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระบบ ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 แสดงระบบบริหารตามแนวของ Likert

ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
ใช้อำนาจเด็ดขาด แบบเผด็จการ	ใช้อำนาจประกอบด้วย เมตตาธรรม	ใช้การปรึกษา หารือ	ใช้การมีส่วนร่วม ของกลุ่ม

ที่มา : Liker, 1967.

ระบบ 1 ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ (Exploitive authoritative) เป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการให้ผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานจะกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะถูกชมเชยและลงโทษสำหรับความล้มเหลวของความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจะไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกันผู้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้บังคับบัญชามาก

ระบบ 2 ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม (Benevolent authoritative) เป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชายังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งดังกล่าวได้ ผู้บังคับบัญชามีความคล่องตัวสำหรับการปฏิบัติงานของเขา แต่จะอยู่ภายใต้กรอบจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทน โดยทั่ว ๆ ไปแล้วผู้บังคับบัญชาจะยอมรับกับผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะมีความระมัดระวังเมื่อเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา

ระบบ 3 ใช้การปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมายและทำการสั่งการหลังจากปรึกษากับผู้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชาสามารถทำการตัดสินใจด้วยตัวของพวกเขาเองว่าจะปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร เพราะว่าการตัดสินใจเรื่องกว้าง ๆ ที่สำคัญเท่านั้นจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ผลตอบแทนจะถูกใจผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะมีความ

รู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นิ่งคัมบัญชา และผู้นิ่งคัมบัญชาจะมีความไว้วางใจ
 ผู้ใ้คัมบัญชาในการปฏิบัติงานของเขา

ระบบ 4 ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม (Participative group)
 เป็นระบบที่เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดย
 กลุ่ม การจูงใจผู้ใ้คัมบัญชา ผู้นิ่งคัมบัญชาไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางคาน
 เศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ใ้คัมบัญชาของพวกเขามีความรู้สึกว่า
 พวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้ใ้คัมบัญชาจะทำการประเมินผลการปฏิบัติ
 งานของพวกเขานั้นที่จะเป็นผู้ใ้คัมบัญชา ความเกี่ยวพันระหว่างผู้นิ่งคัมบัญชา
 กับผู้ใ้คัมบัญชาจะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ควบคู่กันเป็นมิตรและความไว้วางใจ

กล่าวโดยสรุป การบริหารระบบ 1 เป็นแบบที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ
 แต่เพียงผู้เดียว ส่วนระบบ 4 เป็นระบบที่ผู้บริหารกับผู้นิ่งคัมบัญชาช่วยกันตัดสินใจ
 ส่วนระบบ 2 และระบบ 3 เป็นระบบที่อยู่ระหว่าง ระบบ 1 กับระบบ 4
 และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor แล้ว
 ระบบ 1 มีความใกล้เคียงกับทฤษฎี X และระบบ 4 มีความใกล้เคียงกับทฤษฎี Y
 และจะเห็นได้ว่า การที่ Likert ได้แบ่งระบบบริหารออกเป็น 4 ระบบนั้น เป็น
 การเนนองคการมากกว่าที่จะเนนคน

การดำเนินการวิจัยของ Likert เมื่อปี ค.ศ. 1962 นั้น Likert
 ได้สร้างเครื่องมือขึ้นมาเพื่อใช้วิเคราะห์ลักษณะการบริหารงานองค์การได้แก่ Profile
 of Organizational Characteristics หรือ POC ซึ่งมีทั้งหมด 51
 ข้อ เครื่องมือนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบการบริหาร 8 ด้านคือ

1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
2. ด้านแรงจูงใจ (Motivation)
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)
4. ด้านการปฏิสัมพันธ์และการอิทธิพล (Interaction and Influence)

5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
6. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)
7. การควบคุมการทำงาน (Control)
8. การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goal and Training)

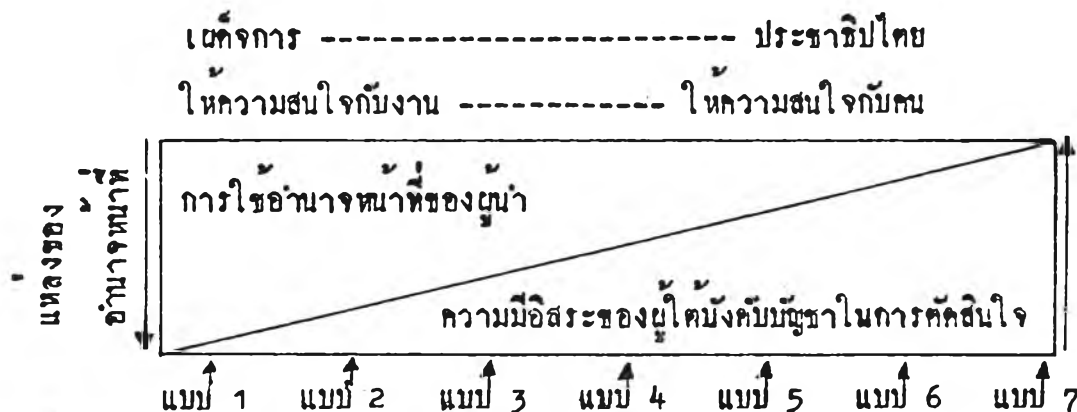
ได้สร้างเครื่องมือขึ้นแล้วนำไปหาความเชื่อมั่นกับบุคคลระดับผู้จัดการ และระดับหัวหน้าในบริษัทต่าง ๆ และตามหน่วยงานของรัฐ จำนวน 3 กลุ่มด้วยกัน ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

กลุ่มที่ 1	จำนวน	78 คน	โค	.90
กลุ่มที่ 2	จำนวน	70 คน	โค	.97
กลุ่มที่ 3	จำนวน	61 คน	โค	.99

6. แนวต่อเนื่องของความเป็นผู้นำ (The Leadership Continuum)

ในปี ค.ศ.1966 Tannenbaum and Schmidt ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำและได้สรุปผลแบบผู้นำเป็น 7 แบบ โดยเริ่มจากแบบที่เป็นเผด็จการมากไปจนกระทั่งถึงแบบประชาธิปไตย ถึงภาพที่ 4

ภาพที่ 4 แสดงแนวต่อเนื่องของความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ Tannenbaum and Schmidt



ที่มา : Hersey, and Blanchard, 1977 : 92.

จากรูปพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 7 แบบ มีดังต่อไปนี้

แบบ 1 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาที่จะต้อง ตัดสินใจ พิจารณาทางเลือก แล้ว ตัดสินใจสั่งการไปยังผู้บังคับบัญชาให้ทราบหรือปฏิบัติ

แบบ 2 ผู้นำจะเป็นผู้ชักชวนให้ผู้บังคับบัญชารายอมรับในการตัดสินใจ ของเขาก่อนแล้วจึงสั่งการให้ปฏิบัติ

แบบ 3 ผู้นำพยายามทำให้ผู้บังคับบัญชารายอมรับการตัดสินใจที่ตน ไต่กระทำให้ลงใจ โดยชักชวนให้ผู้บังคับบัญชาซักถามคำถามต่าง ๆ การให้โอกาสเช่น นี้จะทำให้ผู้นำและผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในการตัดสินใจที่ไต่กระทำให้ลงใจยิ่งขึ้น

แบบ 4 ผู้นำเป็นผู้เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจึงตัดสินใจ

แบบ 5 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหา แต่แนวทางในการแก้ปัญหาที่ผู้นำจะ ขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาแล้วนำไปใช้ในการตัดสินใจ

แบบ 6 ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ หลังจากนั้นก็จะปล่อยให้กลุ่มของผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ

แบบ 7 ผู้นำจะเป็นผู้อนุญาตให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจ ใต้อำนาจในขอบเขตที่กำหนดให้

จากภาพจะเห็นว่าผู้นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจควบคุมคนงานความสูง ่างต่าง ๆ จากซ้ายไปขวา ขวาคือเป็นการควบคุมอย่างมาก ขวาคือเป็นช่วงที่ใหญ่ได้ บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจมากที่สุด โดยผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับน้อย

จะเห็นว่า จากความสนใจในการศึกษาความเป็นผู้นำเพียงด้านคุณลักษณะคือ การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสนใจในค่านิยมพฤติกรรม คือ การศึกษาสองมิติจนถึงการรู้จัก ใช้สถานการณ์ในการบริหารคือ สามมิติ ก่อให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำ เป็นการกระตุ้นให้มีการศึกษาค้นคว้ากันอย่างกว้างขวาง จนก่อให้เกิดประโยชน์ ในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ทำให้เกิดเหตุสุดวิสัยของความเป็นผู้นำมากมาย และมีผลทำให้ เกิดการจำแนกคุณลักษณะผู้นำตามความเชื่อ และตามกฎเกณฑ์ที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในแนวความคิดของตน

ประเภทของแบบผู้นำ

ประเภทของแบบผู้นำได้มีการแบ่งออกหลายประเภท โดยพิจารณาตามพฤติกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของโคหลายแบบ ดังนี้

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ สามารถแบ่งออกได้ 3 แบบ (Uris 1953 : 30)

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัคราธิปไตย (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องการบริหารบัญชาและการออกคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญ ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการ ถือว่าตนมีอำนาจสูงสุด ลักษณะผู้นำประเภทนี้เป็นไปในลักษณะที่เป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด

1.2 ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรีนิยม (Laissez - faire Leaders) ผู้นำแบบนี้จะให้เสรีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ไม่เคร่งครัดในเรื่องระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิเสนอ กำหนดนโยบาย วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน จักระบวงการปฏิบัติอื่น ๆ โคตามใจชอบ โดยไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เทาใดนัก ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโคตามใจชอบ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีสภาพเป็นเพียงผู้นำแคในนามเท่านั้น หรือทำหน้าที่เพียงองนามรับทราบหรือตามเรื่องเท่านั้น

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้อยู่กึ่งกลางระหว่างแบบเผด็จการกับแบบตามสบายกล่าวคือผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโคแสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่คิดว่าจะก่อให้เกิดผลดีที่สุด โคจะส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือโคผู้นำจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ

2. พิจารณาจากอำนาจที่ได้รับ อำนาจดังกล่าวมิใช่มาจากควันทกกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงอำนาจทางอื่นด้วย เช่น ชนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม เป็นต้น สามารถแบ่งโค 3 แบบ (รุบ กาญจนประกร 2515 : 219)

2.1 ผู้นำแบบใช้พระเคศ (Legal Leaders) ผู้นำแบบนี้มีก้ออำนาจที่ได้รับจากกฎหมายเป็นขออ้าง และใช้อำนาจตามกฎหมายที่มีลักษณะเป็นไปอย่าง

สมบูรณ์ตามฐานะหน้าที่ทางราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดขึ้นจากตัวผู้นำหรือจากบุคลิกภาพของผู้นำ

2.2 ผู้นำแบบไร้พระคุณ (Charismatic Leaders) ผู้นำแบบนี้มีไทธิอำนาจที่ตนเองมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่กลับไร้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่ตนเองมีอยู่ในตัว ก่อให้เกิดความศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอกเห็นใจและมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน พฤติกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดความเคารพเชื่อถือ และมีผลเป็นพลังผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

2.3 ผู้นำแบบพอพระหรือบางทีก็เรียกว่า แบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่พยายามทำคนให้เคารพเกรงกลัว คำนับและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจ และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก จำแนกได้ 3 แบบ (Lindgren 1954 อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลล 2524 : 221)

3.1 แบบบิดาปกครองบุตร (Paternal Leadership) ปฏิบัติงานเสมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ตนออกคำสั่ง

3.2 แบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) เป็นผู้ที่พยายามสะสมอำนาจโดยอาศัยความรอบรู้ และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้างเพื่อให้ตนไ้มีความสำคัญและเชากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เขาหันองยืมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่งโดยเสนอขอให้สั่งการ เพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลของตน

3.3 แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำตามความหมายของการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาเสียมากกว่า มักเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญและมีความรู้ลึกซึ้งเฉพาะอย่าง

4. พิจารณาจากวิธีการทำงานตามแนวคิดของเอตซีโอนี (Etzioni 1965 : 50-57) แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

4.1 แบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการมักใช้ระเบียบแบบแผนหรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ปกครองผู้ร่วมงานในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง มีการติดต่อสื่อสารทางเดียว

4.2 แบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ใช้วิธีสั่งงานอย่างเด็ดขาด หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง ไม่รู้จักวิธีสอนงานให้ลูกน้อง บรรยายภาคีในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปพิธีการ เป็นส่วนใหญ่

4.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น ชื่นชมใหญ่ใฝ่ใหญ่ใฝ่ผู้บังคับบัญชาในจุดที่จูงใจ การติดต่อเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปในรูปกลุ่มสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4.4 ผู้นำแบบรวมใจ (Participative Leaders) ใช้การปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ใช้หลักการประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน

ส่วน Getzel and Guba (1957 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525 : 50-51) ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะยึดผลประโยชน์หรือผลผลิตของหน่วยงานเป็นหลัก โดยพยายามให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ และระเบียบของหน่วยงานเป็นหลัก และไม่คำนึงถึงผลกระทบกระเทือนต่อผู้ใฝ่ใฝ่ผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ผู้นำประเภทนี้จึงใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจแล้วก็เปรียบเทียบกับไท่กับผู้นำแบบอัคราธิปไตย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงตัวผู้ใฝ่ใฝ่ผู้บังคับบัญชา ถึงความจำเป็น ความต้องการและความสุขของ

ผู้โตม้งคัมภีร์ชา การปฏิบัติที่ชัดเจนระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงานถือเป็นเรื่องธรรมดา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้โตม้งคัมภีร์ชา มีลักษณะ เป็นความสัมพันธ์ขององค์การนอกแบบ การคบหากันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง ผู้นำแบบนี้เปรียบได้กับแบบเสรีนิยม

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The Transactional Leaders) คือผู้นำที่พยายามประสานประโยชน์ของหน่วยงานและบุคคลให้สอดคล้องกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานและต่อบุคคลไปพร้อมกัน ซึ่ง ผู้นำประเภทนี้เปรียบได้กับผู้นำแบบประชาธิปไตย

5. พิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร การแบ่งแบบผู้นำประเภทนี้ยึดผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นหลัก วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin 1970 อ้างถึงใน กิติมา ปรีทิตติก 2524 : 225-226) ได้แบ่งผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ

5.1 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานในระดับสูง ศึกษารายงานก้าวหน้า แบ่งเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ 4 แบบคือ

5.1.1 ผู้นำแบบยึดมั่นในกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือความสัมพันธ์ของผู้นร่วมงาน แต่จะประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้นร่วมงาน ผู้นำแบบนี้พบได้ในระบบราชการทั่วไป

5.1.2 ผู้นำนักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล มักชอบมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลายอย่างให้ผู้นร่วมงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมกับให้ขวัญช่วยเหลือและพัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดผลผลิตมากขึ้น

5.1.3 ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเอง ผลงานส่วนมากมีประสิทธิภาพ มีศิลปะในการสั่งงาน ภูกฎ ชอบบังคับ วิธีปฏิบัติเป็นอย่างไรก็ ภูงานในหน้าที่ของตนเองดี ทำงานลุล่วงไปด้วยดี

5.1.4 ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของบุรุษรวมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มเปิดเผย ขอมรับความคิดเห็นของบุรุษรวมงานควยใจที่เป็นธรรม ใ้หลักำสั่งใจบุรุษรวมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานคิกิจการมีความก้าวหน้า

5.2 ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นประเภทที่ไ้ดผลงานค้ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งเป็นประเภทยอย ๆ ไ้ 4 แบบคือ

5.2.1 ผู้นำแบบเลียงงาน (Deserter) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเช่นคนที่ไม่มีความสนใจในค้ำที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ไม่สนใจในสัมพันธ์ภคกับบุรุษรวมงาน และมีทัศนคคที่ไม่คคของงาน บางครั้งอาจจะกระทำเป็นที่ชคขวางการทำงานของผู้อื่น

5.2.2 ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้มีจิตใจเมตตาและค้ำนังถึงค้ำสัมพันธ์ภคอันคิเหนือสิ่งอื่นไ้ เขาดีอว่าผลคคของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิสนมอันคิระหว่างกัน ไม่เห็นควยกับการไ้ค้แยง จะหลกเลียงการตคไ้แยง พรอมที่จะเปลี่ยนใจยอมเสมอเพื่อที่จะรักษาความสงมเรียบรอยไว้ให้ไ้

5.2.3 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มุ่งแตงงานอย่างเคียวไม่ค้ำนังถึงสัมพันธ์ภคของบุรุษรวมงาน ไม่ไ้วางใจผู้อื่น มีความเชื่อว่าคนไ้คยห้ไ้ไม่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และหาทางเลียงงานยอมเสมอเมื่อมีโอกาคควยเหตุตั้งถลารจิงคอง บังค้ำ ควบคุม และช้จะลงโทษ ผู้นำแบบนี้ดีอว่าผู้ไ้ค้บังค้ำบิษฐา มีหนำที่ปฏิบัติค้ำค้ำสั่งค้ำอย่างเคียว

5.2.4 ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้เห็นควยกับค้ำคัญของการทำงานให้สำเร็จ และสร้างสัมพันธ์ภคกับบุรุษรวมงาน แตกไม่สามารคเครงครคคห้ 2 ประการไ้ค้ค้ค้ เพราะใช้วิธีประนีประนอมมากเกินไ้ ผู้นำประเภทนี้ไม่ค้อมมีความเชอมันในตนเอง ค้องค้อมใช้วิธีประนีประนอมเป็นหลกในการแก้ปัญหา

จะเห็นได้ว่ามีการแบ่งประเภทผู้นำออกเป็นหลายประเภทตามกฎเกณฑ์และความแนวคิดของแต่ละบุคคล ถึงอย่างไรก็ตามแบบผู้นำจะใช้แบบใดแบบหนึ่งตายตัวกับลักษณะงานและคลอเวลาขอมไม่ได ผู้นำต้องเลือกใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและบุคคลที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งก็หมายความว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยต้องไม่ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานเสียไป

ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในฐานะเป็นผู้นำของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องแบบผู้นำของตน และรู้จักใช้แบบผู้นำในแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเองรับผิดชอบอยู่

บรรยากาศขององค์กร

(Organizational climate)

แนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร

ในการพัฒนาองค์กรในระยะแรก ๆ ดูเหมือนว่านักวิชาการในคานบริหารหรือคานทฤษฎีขององค์กรไม่ได้อุ้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งแวดลอม โ้คแคสนใจเฉพาะการคานหาหลักการต่าง ๆ ในคานโครงสร้าง (Structure) การวางแผน (Planning) การควบคุม (Control) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งได้อุ้หลักแ่สว่างหาทางที่คาคที่สุด (One best way) หรือการจั้การตามแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ของ Frederick W. Taylor (1858-1915) หลัก 14 ประการ ในการบริหารของ Henri Fayol (1841 - 1925) หลักการประสานงานของ Mooney (1947) และหลัก POSDCoRB ของ Gulick and Urwick (1943) เป็นคาน หลักต่าง ๆ ค้กกล่าวได้อุ้ความสำคัญนอยมากแ่ก้ตัวแปรที่มีอิทธิพลในคานสิ่งแวดลอม (Environments) ซึ่งจากงานวิจัยหรือข้อค้คต่าง ๆ หางคานการบริหาร ในปัจจุบันเห็นว้าสิ่งแวดลอมอาจมีผลกระทบบ่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้อุ้

Gouldner (1954) ได้ตั้งคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร โคธท์ให้เห็นว่าระบบราชการนั้นอาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และนอกจากนี้ Burn and Stalker (1961) ก็ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่ารูปแบบขององค์กรต่าง ๆ จะทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมด้วย

ผลจากการศึกษาดังกล่าว ทำให้นักวิชาการให้ความสนใจและยอมรับองค์กรในฐานะระบบ (system) ซึ่งต่อมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับระบบขององค์กร โดยพิจารณาถึงลักษณะธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรด้วย เช่น Likert (1961) Churchman (1968) เป็นต้น

จากการพิจารณาถึงบทบาทของสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและประสิทธิผลของงาน ย่อมจะไม่สมบูรณ์ถ้าหากไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment) ซึ่งเรื่องของสิ่งแวดล้อมภายในนี้เอง Lewin (1938) เรียกว่าบรรยากาศ (Organizational Climate) และชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของคนนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและบุคลิกของเขา ยิ่งกว่านั้น Litwin and Stringer (1979 : 45-65) โคธท์ให้เห็นว่าแนวความคิดในเรื่องบรรยากาศจะมีประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรที่มองเห็นได้ เช่น วิทยาการ แบบผู้นำ กฎระเบียบ กับแรงจูงใจและพฤติกรรมของพนักงานเขาด้วยกัน

คำว่า "บรรยากาศขององค์กร" ได้มีกำหนดที่ไรเรียกแตกต่างกันออกไปในความหมายเดียวกัน อาทิเช่น "บรรยากาศทางจิตวิทยา" (Psychological Climate) "บุคลิกภาพขององค์กร" (Organizational Personality) และ "วัฒนธรรมขององค์กร" (Company Culture) คำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันก็คือคำว่า "บรรยากาศขององค์กร" (Organizational Climate) และได้มีการกล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ และแสดงทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังนี้

Gibson and others (1973 : 314) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานภายในสภาพแวดล้อม ดังกล่าวนั้น รับรู้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม บรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขในการทำงาน

Dessler (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2520:596) บรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้หรือการเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานที่เขาได้ทำงานอยู่และความรู้สึกที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปของมิติต่างๆ เช่นความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

Halpin (1966 : 150-180) กล่าวว่า "บรรยากาศองค์การในโรงเรียนคือบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการที่มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับคณะครูในโรงเรียน"

Owens (1970 : 167) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน คือ เอกลักษณะของโรงเรียนนั่นเอง

ส่วนนักวิชาการทางด้านบริหารของไทย ก็ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

ชูบ กาญจนประกร (2515 : 1-10) กล่าวว่าบุคลิกภาพขององค์การ หมายถึง ภาวะอันเกิดจากผลแห่งการรวมกันของพฤติกรรมการบริหารซึ่งองค์การมีอยู่ โดยได้รับและสะสมมาตลอดเวลาที่องค์การนั้นพัฒนามาเป็นลำดับ จนมีเอกลักษณ์ขององค์การนั้น

สมยศ นาวิการ และ ยุสดี รุมาคม (2520 : 297) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งคือ ขวัญหรือกำลังใจและพฤติกรรมของพนักงานซึ่งมิได้ เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างขององค์การอย่าง

แท้จริง แต่ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนซึ่งจะมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่แคบด้วยค่านิยม ความต้องการและบุคลิกภาพของเขาเอง ความเข้าใจและการรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

อรุณ รัชชธรรม (2523 : 31) ก็กล่าวว่า "บรรยากาศองค์การ" หมายถึง จุดของค่านิยม ทัศนคติ และชนบประเพณีซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานใหม่บรรลุผลสำเร็จในองค์การ บางครั้งมีผู้เรียกบรรยากาศองค์การว่า เป็นสภาพแวดล้อมภายในของสังคม (Internal Social Environment) หรือเรียกว่าสภาพแวดล้อมที่ใจ

ในขณะเดียวกัน Steer (1977 : 101-102) ได้มองบรรยากาศองค์การในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์การที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การ และได้ตั้งข้อสังเกตไว้ดังนี้คือ

1. บรรยากาศองค์การที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า "ควรจะเป็น" มากกว่า "ที่เป็นอยู่" ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า บรรยากาศควรจะเป็นเชิงกิจการ เขาจะ توقعคาดหวังต่อไปได้ว่าเขาจะทองปฏิบัติตนอย่างเชิงกิจการ แม้ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะพยายามทำตัวเป็นประชาธิปไตยก็ตาม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ การกระทำและผลที่เกิดขึ้นในค่านับรยากาศ และยังเชื่อว่าบรรยากาศขององค์การนั้นยอมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป

3. บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมสำคัญของคนที่ทำงานในองค์การนั้น

จากที่ได้เสนอแนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของนักวิชาการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปเป็นสาระสำคัญเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์การรับรู้ หรือมีความรู้สึกทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อม และจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

2. บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะที่เชื่อมโยงสองด้านคือ ด้านที่มองเห็น ได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำ ฯลฯ และอีกด้านหนึ่ง คือ ด้านที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจหรือพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งมีได้ขึ้นอยู่กับด้านที่มองเห็น ได้โดยตรง แต่ขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความต้องการและบุคลิกภาพของบุคคล

3. แต่ละองค์การย่อมมีบรรยากาศเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ

การวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยได้ยึดแนวของ Halpin ผู้วิจัยจึงได้ใช้คำนิยามหรือความหมายของบรรยากาศองค์การตามทัศนะของ Halpin ที่ว่า "บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคือ บรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับคณะครูในโรงเรียน"

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Halpin

ในปี ค.ศ. 1963 Halpin and Croft (1966 : 133 - 152) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์การชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ แล้วนำไปศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 71 โรงเรียน แล้วสรุปว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประกอบด้วยพฤติกรรมของคณะครูในโรงเรียน รวมกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกเป็นพฤติกรรมของคณะครู 4 มิติคือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมของโรงเรียน 4 มิติ คือ มิติทางเห็น มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี รวมเป็นองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 มิติ จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ Halpin and Croft ได้วิเคราะห์พบว่า สามารถจัดเป็น

แบบลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การใด 6 แบบด้วยกันคือ บรรยากาศเปิด บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนับสนุน บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศปิด

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 8 มิติ

1. พฤติกรรมของครู มี 4 มิติ คือ

1.1 ขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูด้วยกันว่าปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี ไม่มีการประสานงานและร่วมมือกันทำงานทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

1.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูใดปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารในหน่วยงานครุหามากเกินไป ครูรู้สึกอึดใจที่ของปฏิบัติงาน ความมติของคณะกรรมการและมีระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากใจมากกว่าเป็นการอำนวยความสะดวกให้

1.3 ซวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูใดปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยมีซวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักหมู่คณะเพราะคณะครูได้รับการสนองตอบความต้องการทางสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนาน ครื้นเครง มีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2. พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มี 4 มิติ คือ

2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของบริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงแต่ระเบียบ กฎเกณฑ์ ขอบบังคับ ตาม

นโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อกับคณะครูนั้นเป็นการติดต่อกันเป็นส่วนรวมมากกว่าเป็นการติดต่อบุคคลเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อยมาก

2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารโดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตรา สั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิริยาหรือความคิดเห็นใจใด ๆ

2.3 เป็นแบบอย่าง (Trust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานที่ผู้บริหารไม่ใช่วิธีการควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช่วิธีการปฏิบัติงานทาง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่คนอื่นจะยึดถือไปปฏิบัติได้

2.4 กรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูโดยแสดงออกถึงความเมตตาการุณา ช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของครูเป็นอย่างดี

แบบของบรรยาการของคณาจารย์

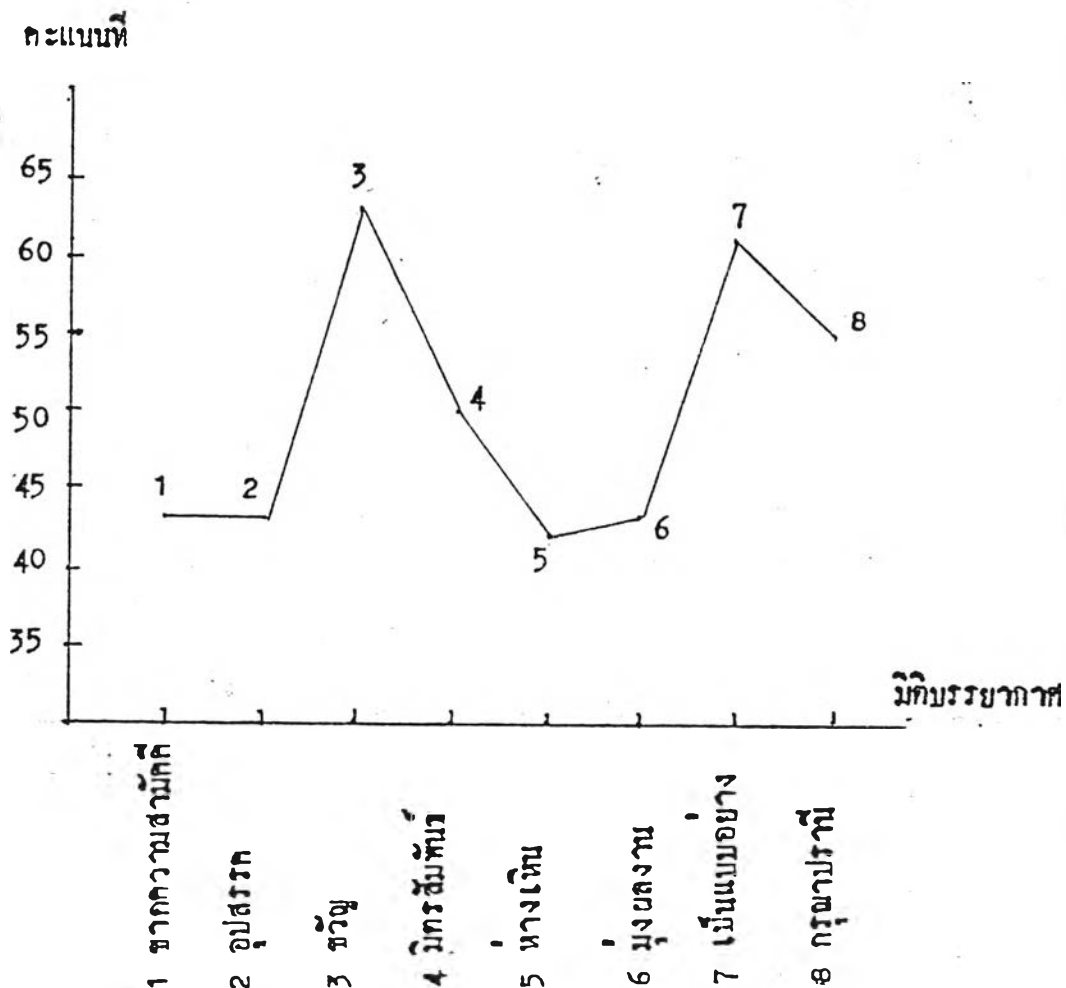
องค์ประกอบของบรรยาการของคณาจารย์ทั้ง 8 มิติ Halpin (1966 : 174-181) ได้นำเอาองค์ประกอบบรรยาการของคณาจารย์ทั้ง 8 มิติ มาจัดเป็นแบบบรรยาการของคณาจารย์ได้ 6 แบบ โดยการแปรคะแนนขององค์ประกอบแต่ละมิติของบรรยาการของคณาจารย์ทั้ง 8 มิติ ให้เป็นคะแนนที่ (Normalized T-Score) แล้วตัดออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง (คะแนนที่ 56-80) ระดับกลาง (คะแนนที่ 46-55) ระดับต่ำ (คะแนนที่ 20-45) ทั้งนี้ถือเกณฑ์วิธีนี้เป็นเครื่องชี้ขาดของแต่ละบรรยาการของคณาจารย์ เรียงจากบรรยาการของคณาจารย์ที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงบรรยาการของคณาจารย์ที่ไม่พึงประสงค์ ดังนี้

1. บรรยากาศเปิด (The Open Climate)
2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate)
3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate)
4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate)
5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate)
6. บรรยากาศปิด (The Closed Climate)

แบบบรรยากาศทั้ง 6 บรรยากาศ มีลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศเปิด (The Open Climate) หมายถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูง ครูร่วมมือกันทำงานอย่างดี ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี คณะครูมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันมาก มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ใจให้ครูปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับบัญชาตรวจตราอย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือเกื้อกูลครูเป็นอย่างดี ครูกับผู้บริหารจึงมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นผลงานมากนัก แต่ผู้บริหารใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 5

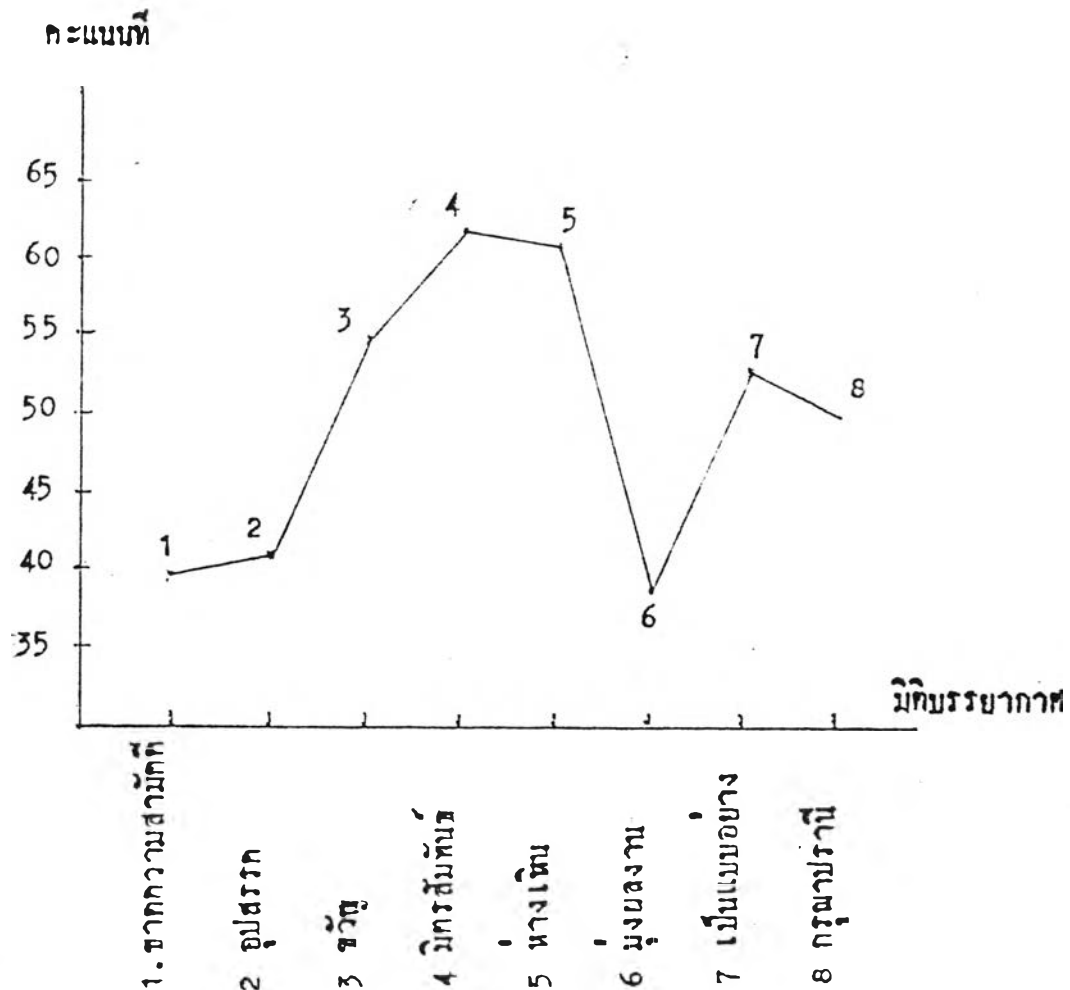
ภาพที่ 5 เส้นภาพแสดงลักษณะของบรรยากาศเปิด



2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate)

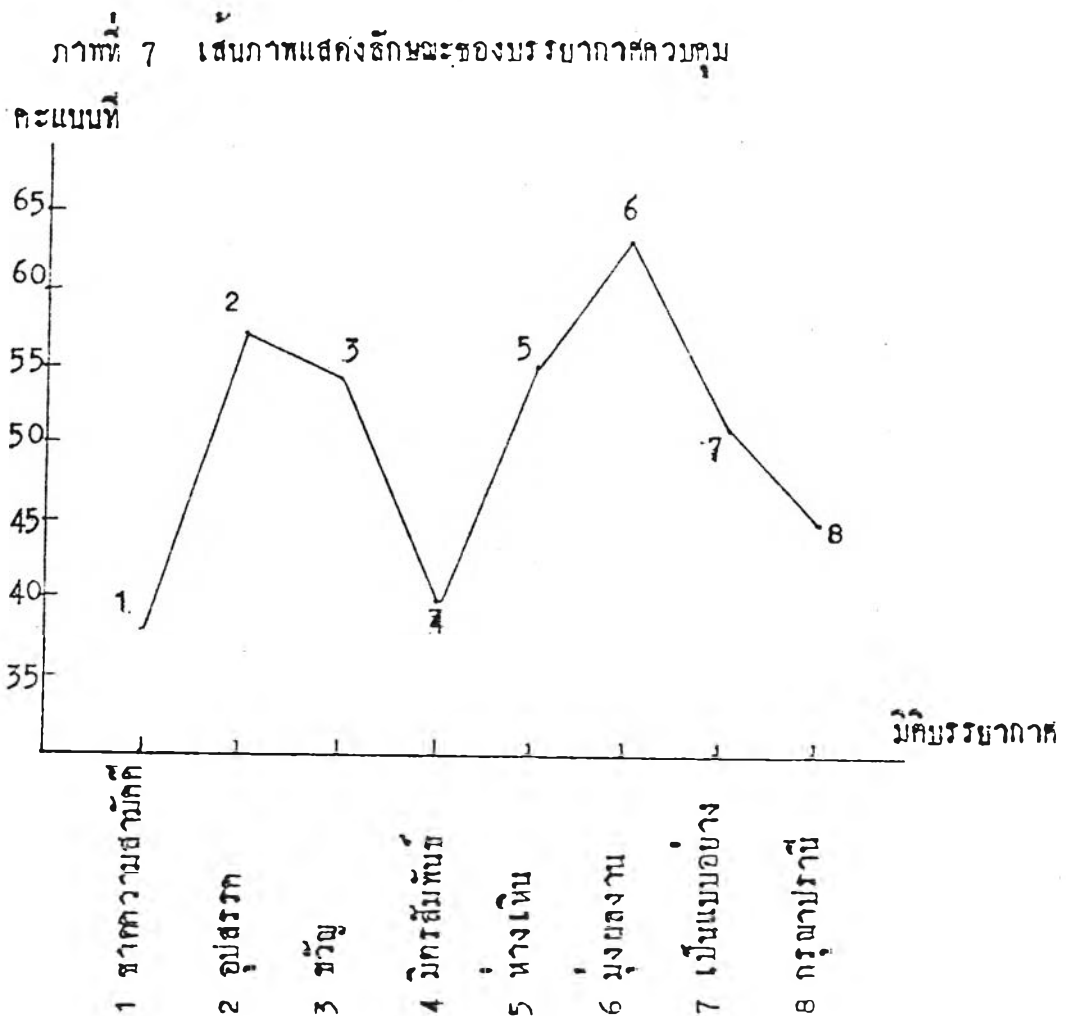
หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารยอมให้กลุ่มความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม จึงทำให้กลุ่มความสัมพันธ์เป็นอย่างดีและมีขวัญสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน งานจึงสัมฤทธิ์ผล แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครมมาก เพราะผู้บริหารจะบริหารงานคล้ายกับบริหารงานธุรกิจ โดยจะวางระเบียบไวเป็นแนวปฏิบัติ แต่ไม่ค่อยควบคุมตรวจตรา เปิดโอกาสให้ครทำงานตามความสามารถของงาน ไม่เน้นผลงาน ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครในระดัฃปานกลาง ดังแสดงในภาพที่ 6

ภาพที่ 6 เส้นภาพแสดงลักษณะของบรรยากาศอิสระ



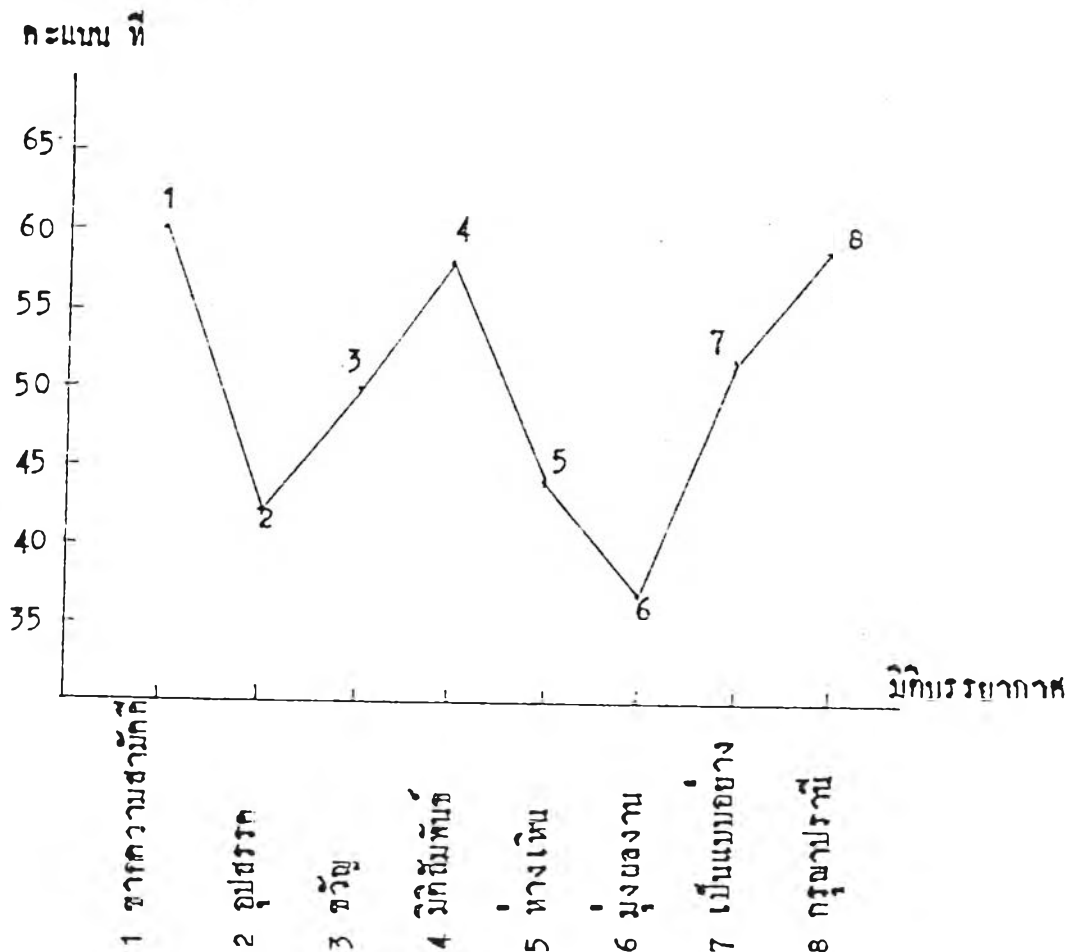
3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง
 บรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ ควบคุมตรวจตราใกล้ชิดจนครุมีเวลาทบทวน
 สิ่งสรรคกันน้อย แต่เมื่อใดผลงานออกมาดี ครุจึงมีขวัญสูง เมื่อครุต่างคนต่างมุ่งที่
 จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือจึงน้อยลง ทำให้ขาดความ
 คล่องตัวในการทำงานพอสมควร ความสนิสนมกมลเมลดียวกันอยู่ในระดับต่ำ เนื่อง
 จากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ครุห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำตาม

ความคิดเห็นของตนเอง ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารจึงลงมือปฏิบัติ
งานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับ
ต่ำ ดังแสดงในภาพที่ 7



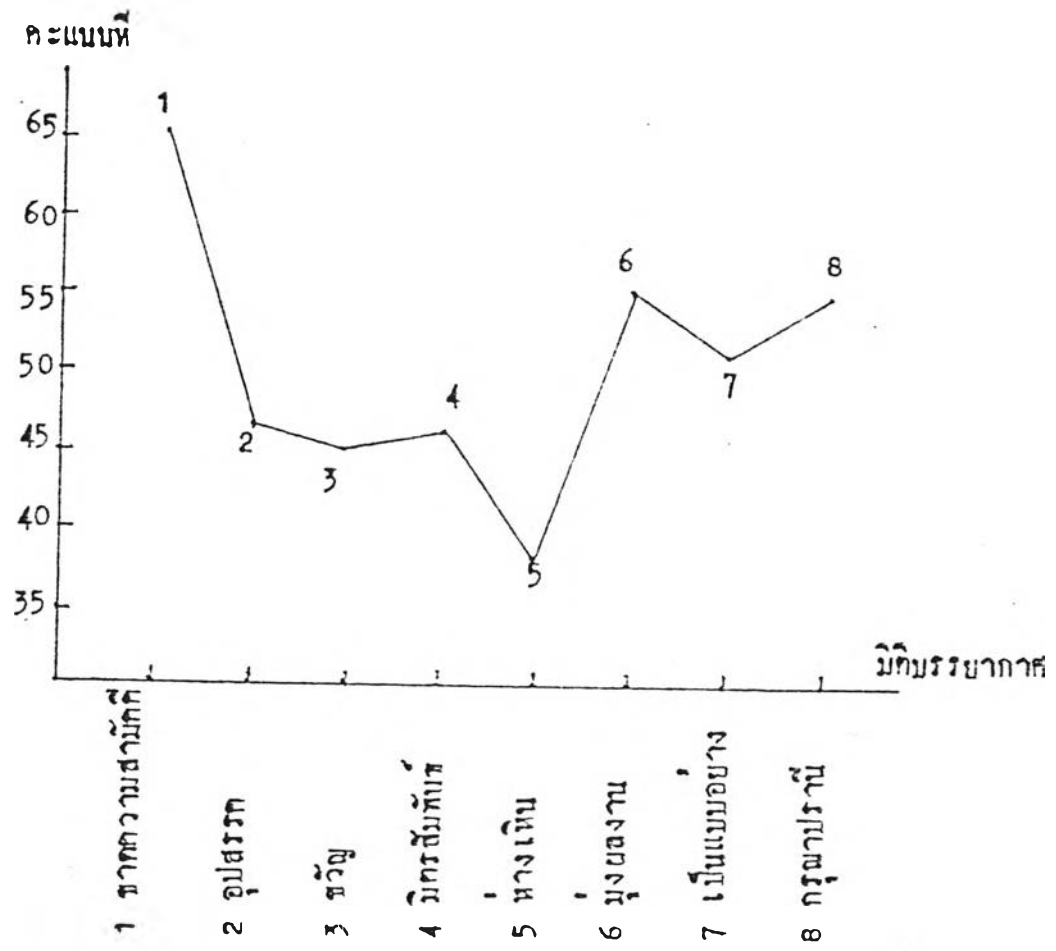
4. บรรยากาศสัมพันธ์ (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารและครุมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี แคผู้บริหารจะเลือก การอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้ครุร่วมมือกันทำงานน้อย ผู้บริหารไม่เคร่งครัด ในกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมากไม่เกิดอุปสรรคในการ ทำงาน ความสัมพันธ์ในหมู่ครุอยู่ในระดับสูง ขวัญของครุอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานโรงเรียนเหมือนเป็นครอบครัวหนึ่ง ทำให้ครุมีความรู้สึก ว่าผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครุเสมอ ผู้บริหารใกล้ชิดสัมพันธ์กับครุมาก บริหาร งานแบบไม่มองเน้นผลงาน การประเมินผลและการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมี น้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจครุให้ทำงาน กังสั่นในภาพที่ 8

ภาพที่ 8 เส้นภาพแสดงลักษณะของบรรยากาศสัมพันธ์



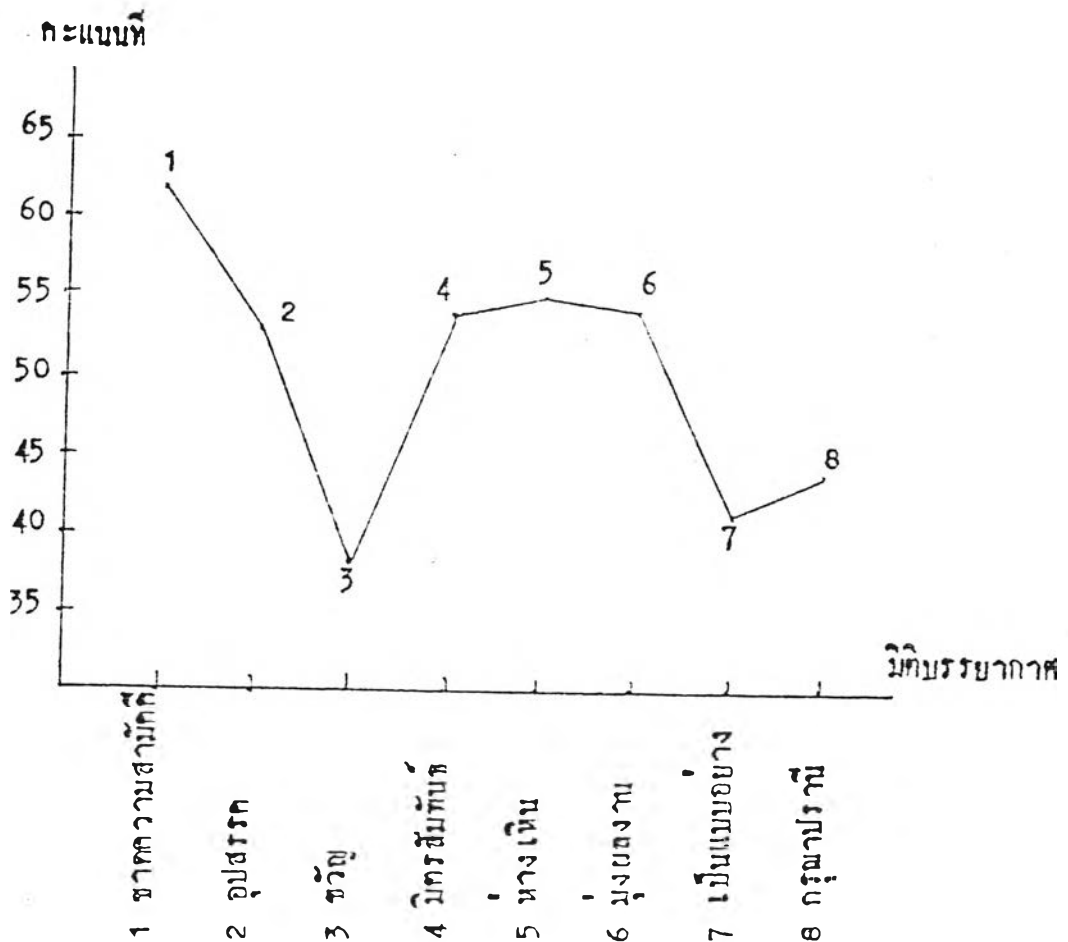
5. บรรยากาศรวมอำนาจ (The paternal Climate) หมายถึงบรรยากาศที่ผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกันมาก ผู้บริหารจะรวบงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ครูจึงรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ความสัมพันธ์ฉันมิตรในระหว่างครูด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ ชีวิตของครูจึงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติของครูอย่างใกล้ชิด วางตารางปฏิบัติงานไว้สำหรับปฏิบัติงาน ก็ยิ่งพยายามไขว่คว้าหาโอกาสทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ครูกับผู้บริหารห่างเหินกันมาก และครูรู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูจึงมีน้อย ถึงแสดงในภาพที่ 9

ภาพที่ 9 เส้นภาพแสดงลักษณะของบรรยากาศรวมอำนาจ



6. บรรยากาศปิด (The Closed Climate) หมายถึงบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยไมคำนึงถึงความทองการและความเข้าสู่ของกรบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้กรราชการประสานงานกัน ซากความคสองตัวในการปฏิบัติงานมาก กรไม่มีความตั้งใจในการทำงาน จึงทำให้ขวัญของกรตกค่า ความสนทสนมระหว่างกรกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง จากกรการบริหารควบคุมตรวจสอบกรางานอย่างใกล้ชิดทำให้กรรู้สึกวาผู้บริหารหนักหนามาก ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูง ผู้บริหารปฏิบัติคนให้เป็นแบบอย่างแก่กรไคนอย การช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อกรอยู่ในระดับต่ำ ดังแสดงในภาพที่ 10

ภาพที่ 10 เส้นภาพแสดงลักษณะของบรรยากาศปิด



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก. งานวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำ

ผลงานวิจัยของ เลวิน และคณะ (Lewin, Lippitt and White, 1939 : 271-299 อ้างถึงใน จรรยาต์ งานญาติก 2519 : 16-17) แห่งสถาบันพัฒนาเด็ก มหาวิทยาลัยไอโอวา ปี ค.ศ. 1939 ได้ทำการวิจัยเด็กชาย อายุระหว่าง 9-12 ปี พบว่า เด็กชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากกว่าหัวหน้าแบบอิตาเลียน และแบบเสรีนิยม ในด้านปริมาณงานของกลุ่มนั้นไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ผลงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมีคุณภาพสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ขวัญของสมาชิกในกลุ่มประชาธิปไตยก็มาก ส่วนขวัญในกลุ่มอิตาเลียนไม่ก็ สมาชิกในกลุ่มอิตาเลียนไม่ชอบหัวหน้ากลุ่ม และพบว่า สมาชิกรักหัวหน้าแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบอิตาเลียน

ผลงานวิจัยของ ลิปพิท และ ไวท์ (อ้างถึงใน โสภางกูร ฐิติคุณธัย และ อรทัย รื่นมนุญ 2515 : 226-228) ปี ค.ศ. 1943 ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบอิตาเลียน แบบเสรีนิยม แบบประชาธิปไตย อีกครั้งหนึ่ง รายงานว่า สมาชิกส่วนใหญ่ชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากที่สุด แต่ในด้านความสำเร็จของงานในกลุ่ม กลุ่มอิตาเลียนกลับมีผลงานสูงสุด

ผลงานวิจัยของ ชอว์ (shaw, 1955 : 127-134) นักจิตวิทยาสังคม ได้ศึกษาอิทธิพลของผู้นำ 2 แบบคือ แบบอิตาเลียนกับแบบประชาธิปไตย เพื่อดูประสิทธิภาพของการทำงาน โดยได้ทดลองกับนักศึกษามหาวิทยาลัย ผลปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอิตาเลียนทำงานได้เร็วกว่า แต่สมาชิกชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากที่สุด และยังพบว่า การเป็นหัวหน้าที่ดีแบบอิตาเลียนเป็นไ้ง่ายกว่าการเป็นหัวหน้าแบบประชาธิปไตย

ผลงานวิจัยของ uris (1964 : 28) ได้ทำการศึกษาการทำงานของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่มีหัวหน้าในลักษณะแบบต่างกัน ควบคู่การสังเกตบรรยากาศ

ข. งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

Halpin and Croft (1966 : 133 - 135) ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศองค์การชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ขึ้นในปี ค.ศ. 1963 ใช้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา 71 โรงเรียน แล้วจัดเป็นบรรยากาศของโรงเรียนได้ 6 แบบ และจากผลการวิจัยครั้งนั้นได้มีนัยพบว่า บรรยากาศโรงเรียน จะเรียงเป็นลำดับต่อเนื่องกันจากแบบที่ถึงประสงค์ที่สุด จนถึงแบบที่ไม่ถึงประสงค์ คือ บรรยากาศเปิด บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนับสนุฒม์ บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศปิด

Tanner (1967 : 88 - A) ได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ศึกษาเกี่ยวกับครูในโรงเรียนที่อยู่ในเขตการศึกษาของเมืองดีทรอยต์ (Detroit Metropolitan Area) รวม 9 เขต จำนวนครู 826 คน แยกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียน มัธยมศึกษาตอนต้น 9 โรงเรียน และโรงเรียนประถมศึกษา 7 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษามีบรรยากาศเปิด โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีบรรยากาศสนับสนุฒม์ โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจะมีบรรยากาศปิด

Gunn (1971 : 4874-4875 - A) ได้ทำการศึกษายบรรยากาศของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ตามครูโรงเรียนมัธยมศึกษา 61 โรงเรียน ในรัฐมิชิแกนปี ระหว่างปี ค.ศ. 1970-1971 ผลการวิจัยพบว่า จำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนน้อย จะมีบรรยากาศเปิด ส่วนโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนมากจะมีบรรยากาศปิด

ครุวัชรวิทย์ ทรานุวัชรวิทย์ (2512 : บทคัดย่อ) วิจัยพฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลาง โดยใช้ OCDQ วัดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยสอบถามจากคณะครูและอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าระบบพฤติกรรมในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลาง เป็นบรรยากาศเปิด

โทพรพ มุสิกสาร (2517 : บทคัดย่อ) ศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัว ซึ่งโตแก อายุ วุฒิ และประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมแบบประสมอยู่ระหว่างบรรยากาศอิสระกับบรรยากาศควบคุม ส่วนสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน

จรรยาภรณ์ งามญาติ (2519 : 59-65) ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศเปิด และเมื่อจำแนกกลุ่มโรงเรียนที่มีลักษณะผู้นำที่แตกต่างกันแล้ว พบว่า กลุ่มโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นแบบอัคราธิปไตย บรรยากาศของโรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นแบบรวบอำนาจ ส่วนในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย บรรยากาศของโรงเรียนจะเป็นแบบบรรยากาศเปิด

สุเมธ เกียวอิสเรศ (Sumeth Dioisres 1979 : 149) ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ กับคณะครูพบว่า ความรู้สึกของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีแนวโน้มลดลงจากบรรยากาศเปิด ไปสู่อากาศปิด และเห็นว่า ครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมากกว่ามีความรู้สึกชอบบรรยากาศของโรงเรียนของเขาเป็นบรรยากาศเปิด และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยใช้เครื่องมือ OCDQ วัดบรรยากาศ

องค์การ และใช้ LBDQ วัตถุประสงค์ผู้นำ พบว่า บรรยากาศองค์การโรงเรียน
 มีธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นบรรยากาศปกติ บรรยากาศองค์การโรงเรียนมีธยมศึกษา
 ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ เป็นบรรยากาศรวบอำนาจ พฤติกรรม
 ผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมีธยมศึกษาขนาดเล็ก มีแนวโน้มไปทางมุ่งสัมพันธ์ ขนาด
 กลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ โดยส่วนรวมมีพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรม
 แบบมุ่งงานของครูใหญ่โรงเรียนมีศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศ
 องค์การ โรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศรวบอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทาง
 สถิติที่ระดับ .01 และไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนบรรยากาศเปิด
 บรรยากาศอิสระ และบรรยากาศสนับสนุน