



วรรณคดีและงานวิจัยเกี่ยวกับ

ในทุกกลุ่มของสังคม ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก ย่อมประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม ผู้ทำหน้าที่เหนือผู้อื่น โดยมีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม รักษาเป้าหมายขององค์การและประสานอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เราเรียกผู้นำว่า "ผู้นำ" ผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งต่อกลุ่มและการบริหารงาน องค์การที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่แตกต่างกันไปจากองค์การที่ไม่ประสบผลสำเร็จคือ ความเห็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร (สมยศ นาวิการ 2524 : 113) จึงเห็นได้ว่า ความสำเร็จของผลงานของกลุ่ม มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้นำ การบริหารการศึกษาในปัจจุบันก็เช่นเดียวกัน สิ่งที่หน่วยงานจะขาดไม่ได้คือ บุคคลที่จะมาเป็นผู้นำหรือหัวหน้า หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ ตัดสินใจได้ดีและรวดเร็ว นำกลุ่มผู้ร่วมงาน รู้จักประสานงานและประสานบทบาทขององค์การ รวมทั้งบทบาทของสมาชิก ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การที่พึงประสงค์ การบริหารงานจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ราบรื่น ปราศจากอุปสรรค ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลให้เกิดสิ่งดังกล่าวมา จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีคุณค่าแก่การศึกษา

แนวคิดในการบริหาร

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับ 4 องค์ประกอบ คือ งาน องค์การ กลุ่มผู้ร่วมงาน และผู้นำ ซึ่งงาน หมายถึง ภาระกิจที่องค์การจะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์การหรือหน่วยงานที่เป็นแบบแผน หมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคล โดยสมาชิกของกลุ่มแต่ละคน มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน รวมมือกันดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางของกลุ่ม กลุ่มผู้ร่วมงาน หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ทั่วทั้งในองค์การ ผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้อง เป็นผู้นำองค์การ ผู้นำจึงมีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในองค์การ

(Halpin 1957: 161 - 162) ในเรื่องของผู้ผู้นำ จึงควรทำความเข้าใจกับความหมาย ของ ผู้นำ ลักษณะผู้นำ แบบของผู้ผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำด้วย

ผู้นำ
โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้มากมาย เช่น "ผู้นำ" คือบุคคลซึ่งใช้ ศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่าง เต็มใจ มีความตั้งใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อ จะไปปฏิบัติกิจการให้ลุล่วงไปด้วยดี (อรุณ รักธรรม 2517 : 194)

ส่วน นิพนธ์ ศศิธร (2523 : 191) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า "ผู้นำ" หมายถึงผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดย

1. เป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวของรวมแรงรวมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ประสงค์โดยสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้โดยผลงานที่ดี
2. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจคนอื่น และเห็นอกเห็นใจผู้ทำงานร่วมกันว่ามีความรู้สึกนึกคิดและมีหัวใจ ในการรวมแรงรวมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความชอบใจ เคารพ รักใคร่ ไว้วางใจผู้นำ และผู้นำควรมีโอกาสสร้างความเคลื่อนไหวและปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วย

อย่างไรก็ตาม คำนิยามที่ครอบคลุมความหมายของผู้ผู้นำได้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ คำนิยามของ ฮาลปิน (Halpin 1966: 27 - 28) ที่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำสรุปได้ 5 อย่าง ดังนี้

1. ผู้นำ คือบุคคลที่มอบหมายให้คนอื่น
2. ผู้นำ คือบุคคลที่มอบหมายให้คนอื่น หรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าคนอื่น
3. ผู้นำ คือบุคคลที่มอบหมายให้คนอื่นที่สำคัญที่สุดในการทำงานในองค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน และดำรงตำแหน่งหัวหน้า

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เด่นกว่า และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ทั้งยังต้องทำหน้าที่ในการวินิจฉัย สั่งการ อำนวยการ จูงใจ

บุคลากร ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มบุคคล และรับผิดชอบในการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ

การบริหารงานขององค์กร จะดำเนินไปภายใต้บรรทัดฐานเป้าหมายที่วางไว้ โดยได้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา ของหัวหน้างานในองค์กรนี้ ศิลปะของการปกครองบังคับบัญชานั้นก็คือ ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หรือประมุขศิลป์

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสม สามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ สัมพงษ์ เกษมสัน (2519 : 396) หมายถึง "การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ของผู้อยู่ใต้งบบังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้" ในความเป็นจริง ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ และการรู้จักใช้อิทธิพลเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากกว่าสิ่งอื่น (พีระศักดิ์ ทองมาก 2519 : 13) ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงได้แก่ ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยสามารถปรับภาวะแวดล้อม เพื่อให้ผู้อยู่บังคับบัญชาหรือหน่วยงานให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด ภาวะผู้นำจึงเป็นการกระทำของผู้นำ ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงาน ในลักษณะสามัคคีธรรมนั่นเอง (สุสัสดี สัตยมานะ 2517 : 86)

ความเป็นผู้นำอย่างน้อยที่สุด จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการชักจูงให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ เหตุการณ์ (Harold Koontz 1976: 589) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ แซมฟอร์ด (Sanford in Halpin 1966: 51) ซึ่งมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีลักษณะกลาง ๆ จะนำไปใช้ในทุกรัตอนไม่ได้ เพราะภาวะผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

ที่เชื่อกันว่า และความคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอเซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard 1974: 68) ซึ่งเชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ซึ่งสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป จะทำให้ภาวะผู้นำของกระบวนการใช้อิทธิพลต้องแปรตามไปด้วย

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังที่กล่าวมาแล้วนี้ อาจสรุปภาวะผู้นำได้ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำมีลักษณะที่สำคัญคือ
 - 1.1 เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่จะแสวงหาวิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ตามที่กำหนดไว้
 - 1.2 แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการเข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการชักจูงให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
 - 1.3 ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป ผู้นำที่มีความสามารถสูง ต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำและความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์
 - 1.4 เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้
 - 1.5 จะต้องสร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความพึงพอใจ การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้
2. ภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม อันเป็นกระบวนการใช้ความสามารถใช้อิทธิพล และศิลปะต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานในองค์การ ร่วมแรง ร่วมใจกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำ จะช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ ซึ่งแต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึง การดำเนินงานบริหารในองค์การได้เป็นอย่างดี แบบของผู้นำนั้นมีหลายแบบ สุดแท้แต่จะพิจารณาแบบของผู้นำในลักษณะใด ผู้นำแต่ละคนมีลักษณะผู้นำเป็นแบบเฉพาะตัว

ซึ่งได้มีผู้แบ่งแบบผู้นำไว้หลายแบบ โดยพิจารณาจากหลาย ๆ ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. พิจารณาจากการไต่มาซึ่งอำนาจของผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบคือ แบบใช้พระเดช แบบใช้พระคุณ และแบบพอพระ
2. พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 แบบคือ แบบเผด็จการ แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย
3. พิจารณาจากขอบเขตของผู้นำที่แสดงออก แบ่งได้เป็น 3 แบบคือ แบบบิดาปกครองบุตร แบบนักการเมือง และแบบผู้เชี่ยวชาญ
4. พิจารณาจากวิธีการทำงานของผู้นำ แบ่งได้เป็น 4 แบบคือ แบบเจาะระเบียบ แบบขงการ แบบจงใจ และแบบรวมใจ
5. พิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แบบคือ แบบตามระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบนักเผด็จการมีศิลป์ และแบบนักบริหาร ส่วนประเภทไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานมี 4 แบบ เช่นกันคือ แบบขี้งาน แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ และแบบผู้ประนีประนอม
6. พิจารณาจากพฤติกรรมในการทำงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งตน

จากการพิจารณาหลาย ๆ ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้วนนี้ สามารถแบ่งแบบผู้นำได้หลายแบบด้วยกัน ซึ่งแบบของผู้นำจะช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน และจะสะท้อนให้เห็นถึงการค้าเนื้องานบริหารในองค์กรได้เป็นอย่างดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ จะช่วยให้มนุษย์มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์กันมากขึ้น การศึกษาถึงพฤติกรรมไม่เพียงแต่จะช่วยให้เข้าใจว่า ทำไมพฤติกรรมในอดีตจึงเป็นเช่นนั้น แต่จะช่วยให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง การควบคุม และการพยากรณ์พฤติกรรมในอนาคต (Hersey & Blanchard 1974: 15) ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับความเห็นของแมคเกรเกอร์ (McGregor 1960: 11) ซึ่งกล่าวว่า "พฤติกรรมของมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพยากรณ์ได้"

ในการบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะให้ทุกคนในหน่วยงานมีพฤติกรรมร่วมกัน หรือมีพฤติกรรมกลุ่ม แต่การที่กลุ่มคนจะมีพฤติกรรมร่วมกันได้นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพยายามเปลี่ยนแปลง หรือเป็นตัวนำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมกลุ่ม โดยผู้นำจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมส่วนบุคคลให้ไปในทางเดียวกัน และในที่สุดก็จะเกิดพฤติกรรมกลุ่มขึ้น ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการแสดงพฤติกรรมด้วย และเมื่อพฤติกรรมของกลุ่มเป็นเช่นใด พฤติกรรมขององค์การหรือพฤติกรรมของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ฮาลปิน (Andrew W. Halpin) ซึ่งได้กล่าวว่า "พฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มผสมผสานกันอย่างแยกแยะไม่ออก และพฤติกรรมทั้งสองฝ่ายต่างถูกกำหนดขึ้นโดยสถาบัน (องค์การหรือหน่วยงาน)" (Halpin 1966: 287)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ วิจิตร ธีระกุล (2518: 19 - 20) กล่าวว่า ไครีเริ่มโดยคณะอาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย เฮมฟิลล์ และคูส์ (Hemphill & Coons) เป็นผู้สร้างแบบสอบถาม และทำการวิจัยในปี ค.ศ 1957 บุคคลทั้งสองนี้ ได้ให้พนักงานหลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำมากถึง 1,800 ข้อ แล้วเขาสรุปรวมพฤติกรรมเป็น 9 มิติ ในปีเดียวกันนั้นเอง ฮาลปินและไวเนอร์ (Halpin & Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ แล้วนำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน 52 คน ตอบแบบสอบถาม ส่วนนักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา แล้วผู้วิจัยนำมารวบรวมเป็นพฤติกรรมผู้นำเพียง 4 มิติ คือ มิติสัมพันธภาพ (Consideration) มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) มิติเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และมิติในการรับรู้ (Sensitivity) ต่อมา ฟ्लีสแมน (Fleisman) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า 2 มิติแรก มีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัด และได้ให้คำยืนยันอีกครั้งหนึ่งด้วย ดังนั้นแบบสอบถามของ ฮาลปินและไวเนอร์ จึงถูกตัดทอนลงเหลือ 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธภาพ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วไปว่า คือแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ) แบบสอบถามชุดนี้เป็นที่ยอมรับ และถูกนำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในวงการต่าง ๆ รวมทั้งในวงการศึกษาดวยทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะมีชื่อเรียกอย่างไร เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ทยบดี หรืออธิการบดี ต่างก็มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารของสถานศึกษานั้น ๆ ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ผู้บริหารอย่างเดียว สถานศึกษานั้นก็มักจะบรรลุจุดประสงค์ได้โดยยาก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในสถานศึกษานั้น ๆ ทั่ว (ประไพ เปี่ยมจันทร์ 2523 : 28)

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ แม้ว่าจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณอย่างเพียงพอก็ตาม แต่หากผู้บริหารสถานศึกษา ไม่สามารถจะใช้บุคลากร วัสดุ และเงินสนับสนุนที่มีอยู่ให้เกิดผลแก่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การจัดการศึกษาย่อมประสบผลสำเร็จได้ยาก

โรลด์ เอฟ แคมป์เบล และคณะ (Roald F. Campbell and Others 1977 :

240 - 244) มีความเห็นว่า สถานศึกษาคือเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องจัดการให้การเรียนการสอนได้ผลดีที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปร่าง สถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะจัดการเองได้หมด แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่ ๆ ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้ผู้อื่นทำบ้าง เพื่อให้โอกาสแก่บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ ทั้งนี้ไม่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้จัดรูปร่าง เพื่อให้การะกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลหลายฝ่ายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสื่อสาร หรือสื่อความหมายกับบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้การประสานงานในสถานศึกษาเป็นไปด้วยดี บรรลุจุดประสงค์ทางไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา คือต้องแสดงบทบาทของผู้นำของการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรอบรู้ทัน

เหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุเพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อช่วยในการเรียนการสอนเป็นไปโดยสะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องมีความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้งานทั้งหลายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กล่าวโดยสรุปแล้ว ตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันการศึกษา เป็นตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในฐานะผู้นำ ซึ่งต้องรับผิดชอบทั้งความสำเร็จตามเป้าหมาย และความมั่นคงของกลุ่ม ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องเป็นผู้นำของผู้นำ นั่นคือ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบด้วยตนเองโดยตรงทุกหน้าที่ของผู้นำดังกล่าว ในแต่ละสถานะการจะมีผู้นำที่ต่างกันได้ใน การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

แนวคิดสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังประสิทธิภาพในด้านการบริหาร และน่าสนใจสำหรับผู้บริหารสถาบันศึกษาพยาบาลคือ เทคนิคการนำ เพื่อให้บุคลากรในบังคับบัญชา ตลอดจนอาจารย์พยาบาลในสถาบันการศึกษาพยาบาลได้ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ วาเลน เอช สมิทธ์ (Warren H. Smidt 1972:3) ได้กล่าวไว้ 6 ประการดังนี้คือ

1. เลือกว่าใช้พฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลในสายการปกครอง บังคับบัญชาด้วยความเห็นใจ และรู้จักการผ่อนผันมากกว่าการใช้ความเข้มงวดกดขี่จนเกินไป
2. การให้บุคคลลองปฏิบัติตามทฤษฎีความต้องการ เพื่อความมุ่งหมายของคณะบุคคลและความจำเป็นในสภาวะการบางอย่าง ผู้นำจะต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง และพึงใช้ต่อเมื่อได้ประเมินผลของการใช้อำนาจดังกล่าวแล้ว
3. มีความจริงใจต่อทุกคน ผู้นำที่ดีจะมอบอำนาจในการดำเนินงานไปพร้อมกันกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ผู้นำจะใช้สิทธิในการปกครองบังคับบัญชาอย่างไร
4. มีความตระหนักในปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้น และประสิทธิภาพของกลุ่ม
5. ไม่พยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องพฤติกรรมทั่วไปบุคคลอื่น
6. การตัดสินใจจะต้องเป็นไปโดยความเชื่อมั่นว่าถูกต้อง กล่าวคือ หากเป็นไปได้ก็ควรจะให้บุคคลใดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เว้นแต่สภาวะการจำเป็นต้องตัดสินใจเอง

ในเรื่องของการตัดสินใจ บรรยากาศของการทำงานที่จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นโดยคณะบุคคล หรือผู้บริหารการศึกษาก็ตาม ย่อมจะเกิดข้อโต้แย้งขึ้นได้ เสมอ มิฉะนั้นก็จะไม่เกิดความกระตือรือร้นในข้อเท็จจริง ฉะนั้นเพื่อให้บรรยากาศในสถาบันการศึกษา อยู่ในสภาพที่น่าอยู่อาศัย บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยความราบรื่นตลอดไป ผู้บริหาร จะต้องมีความสัมพันธ์พิเศษ 5 ประการของ บาร์นาร์ด (Barnard 1962: 92 - 102) ซึ่งได้แก่ ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and endurance) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความฉลาดมีไหวพริบ (Intellectual capacity) สำหรับ ความรับผิดชอบนั้น นับว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งที่ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทุกคนจะต้อง สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะว่า การขาดความรับผิดชอบจะทำให้ผู้ร่วมงานตลอดจนนักศึกษา ของแต่ละสถาบันจะหมดความศรัทธาในความเป็นผู้นำของผู้บริหารทันที และจะเป็นต้นเหตุให้เกิด ความไม่รับผิดชอบของบุคลากรอื่น ๆ ตามมาในภายหลัง

โดยสรุปแล้ว วิธีการใช้เทคนิคการนำทางการบริหารการศึกษานั้น ข้อที่น่าสังเกตคือ ถ้าใช้ด้วยความระมัดระวังและใช้วิจารณญาณด้วยความรอบคอบแล้ว ก็เปรียบเสมือนกับการที่ ผู้บริหารการศึกษาได้ใช้คุณลักษณะผู้นำของตนประกอบกับหลักการนำอย่างถูกต้องเหมาะสม จึงจะ เป็นการใช้ศาสตร์อย่างมีศิลป์และจะได้รับการประโยชน์สูงสุด

การวัดพฤติกรรมผู้นำ

การวัดพฤติกรรมผู้นำนั้น เราไม่สามารถวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งหมดทุกด้าน ในปัจจุบัน นิยมวัดกัน 2 ด้าน คือด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) และด้านสัมพันธภาพ (Consideration) โดยใช้เครื่องมือวัดที่มีชื่อว่า แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ) ซึ่ง ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin & Winer 1957: 170-171) ได้ทำการปรับปรุงแบบวัด LBDQ ฉบับเดิมซึ่งสร้างโดย เฮมฟิลล์และคูนส์ (John K. Hemphill & Alvin E. Coons) ผลปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำแยกออกได้เป็น 2 มิติ คือมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธภาพ แบบสอบถามฉบับนี้มีข้อกระทงตามละ 15 ข้อ รวมทั้งหมดมี 30 ข้อ พฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์จะประกอบ

ด้วย พฤติกรรมทีมงานและผลงานเป็นหลัก เน้นการสื่อสารและการประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนพฤติกรรมมิติสัมพันธ์ภาพ เน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน และให้ความสนับสนุนกับกลุ่มผู้ร่วมงาน

แบบสอบถาม LBDQ นี้ มีค่าความเชื่อมั่นสูงมากทั้ง 2 มิติ คือมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบ Spearman Brown เท่ากับ .86 และ .93 สำหรับมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพตามลำดับ และมีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพราะวัดได้ตรงตามเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ 2 ประการ คือความสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (Group Achievement) และความคงอยู่ของกลุ่ม (Group Maintenance) ซึ่ง ฮาลปินและเฮมพิล (Halpin & Hemphill) ต่างก็ยอมรับกันว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีคะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติอยู่ในระดับสูง (Halpin 1957: 171)

ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษา จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมอยู่เสมอ เบนท์และแมคแคนน์ (Bent & Maccann อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2521: 31) ได้วิเคราะห์และสรุปไว้ว่า หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในพฤติกรรมต่าง ๆ กล่าวคือ สร้างบรรยากาศให้การทำงานเป็นไปด้วยความสามัคคี ยกย่องในศักดิ์ศรีและสิทธิของบุคคล ส่งเสริมความคิดริเริ่ม การวิจารณ์ทางสร้างสรรค์ และการอภิปราย เพื่อนำไปสู่ผลที่ดี เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ และระลึกรถึงศักยภาพของการเป็นผู้นำที่แฝงอยู่ในสมาชิกแต่ละคน ส่งเสริมในเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ ทำงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากสถานะการณมากกว่าที่จะใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่ง

ทฤษฎีและเอกสารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

มนุษย์มีใจทำงานอยู่ในความว่างเปล่า เมื่อเขาเข้ามาทำงานในองค์การ เขาจะต้องมีความเข้าใจมาก่อนว่าเขาคือใคร เขาสมควรได้รับอะไร และเขามีความสามารถจะทำอะไรได้ ความเข้าใจที่มีมาก่อนเหล่านี้ ประกอบกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น พฤติกรรมผู้นำ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ และความคิดเห็นของกลุ่มทำงาน จะเป็นตัวกำหนดว่า เขามีทัศนคติเกี่ยวกับงานและสภาพแวดล้อมอย่างไรบ้าง การปฏิบัติงานของเขาไม่เพียงแต่จะขึ้นอยู่กับ

การวิเคราะห์สภาพการณ์ที่มองเห็นได้เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของเขาเองด้วย
เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่เขาทำงานอยู่

แนวความคิดในด้านการพัฒนาองค์การในระยะแรก นั้น นักวิชาการไม่ได้ให้ความสนใจ
สนใจศึกษามากนักเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม โดแต่สนใจเกี่ยวกับการค้นหาหลักฐานต่าง ๆ ในด้าน
โครงสร้าง การวางแผน การควบคุม กาวด์เนอร์ (Gouldner) 1954 เป็นคนแรกที่ได้นำ
คำถามในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และได้อธิบายให้เห็นว่า ระบบราชการนั้น อาจจะมี
ประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ นอกจากนี้ เบอน์และสตอกเกอร์
(Burns & Stalker) 1961 ยังได้บุกเบิกการศึกษาต่อไป และชี้ให้เห็นว่า รูปแบบของ
องค์การที่มีสิ่งแวดล้อมที่ มีแนวโน้มของกิจการบริหารงานแบบเครื่องจักร หรือเน้นที่ระบบโครง
สร้างหรือกระบวนการ ในขณะที่องค์การที่สัมฤทธิ์ผลในการทำงาน จะมีโครงสร้างและกระบวนการ
การแบบยืดหยุ่นง่าย

ผลกระทบจากการศึกษาดังนี้ ทำให้นักวิชาการหันมามองและยอมรับองค์การในฐานะ
ระบบ และจากการพิจารณาบทบาทของสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาองค์การ และ
ประสิทธิผลของงาน ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายใน ซึ่ง เลวิน (Lewin) เรียกว่า
"บรรยากาศองค์การ" (Organization Climate)

มีผู้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การด้วยชื่อต่าง ๆ กันคือ Atmosphere, Culture,
Climate บางคนใช้ว่า Morale ซึ่ง ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin & Croft) อธิบายว่า
Morale เป็นเพียง 1 ใน 8 ที่ประกอบกันขึ้นเป็นบรรยากาศองค์การ ส่วนคำที่นิยมใช้กันมาก
ที่สุดคือ Climate (Gue 1970: 1)

สมยศ นาวิการ และสุสดี รุมาคม (2520 : 596) กล่าวว่า "บรรยากาศคือ
กลุ่มของคุณลักษณะ และสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมดังกล่าว
นี้รับรู้ได้โดยตรงและโดยทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อ
พฤติกรรมของพวกเขานในการทำงาน"

ถ้าเรามีโอกาสไปเยี่ยมชมสถานศึกษาต่าง ๆ แล้ว จะมีความรู้สึกว่าเป็นไป
 ภายในสถานศึกษานั้น ๆ แตกต่างกันไป บางแห่งจะรู้สึกว่ามีชีวิตชีวา กระจ่างใส มีความ
 สนใจ ปิติยินดี ร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี แต่บางแห่งจะรู้สึกว่ามีความซึมเซา เฉื่อยชา
 ขาดความกระตือรือร้น ท้อแท้ ซึ่งแน่นอน ในคนสองคน กลุ่มสองกลุ่ม หรือสถานะการผลสอง
 สถานะการผล ย่อมมีความแตกต่างกัน เรื่องนี้ ฮาลปิน (Halpin 1966: 134) ได้สนใจ
 ศึกษา เขาบอกว่าในแต่ละคนมีบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะตัวอันใด ในองค์กรต่าง ๆ นั้น
 ย่อมมีบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะตัวนั้น ซึ่งเรียกว่า "บรรยากาศขององค์กร" ส่วน มิคโลส
 (Miklos 1970: 332) กล่าวถึง บรรยากาศขององค์กรว่า หมายถึง "คุณลักษณะของความ
 สัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์กร และระหว่างองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับ
 องค์กร หรือ หมายถึง ลักษณะกระบวนการภายใน เช่น ทักษะจิต การปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรม
 อื่น ๆ ของสมาชิกขององค์กร" องค์กรมีแนวโน้มที่มักจะการปรับตัวให้สอดคล้องของกระบวนการ
 ภายใน และความสัมพัทธ์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อดำรงรักษาไว้ให้องค์กรอยู่รอด ภาวะการปรับตัว
 ให้สอดคล้องของแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกันไป แม้ว่าจะเป็นองค์กรชนิดเดียวกัน มีโครงสร้าง
 อย่างเดียวกันก็ตาม เราเรียกภาวะการปรับตัวให้สอดคล้องขององค์กรนั้นว่า "บรรยากาศขององค์กร"
 (Gue 1970: 2 - 3)

บรรยากาศขององค์กร จะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงมองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง
 กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้ หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็น
 เห็นได้ขององค์กรเหล่านั้นที่เกี่ยวกับพนักงานผู้ร่วมงาน ตามทัศนะของ สตีเย (Steer,
 1977: 101-104) มองบรรยากาศขององค์กรในแง่บุคลิกของมนุษย์ในองค์กรที่เห็นได้โดย
 สมาชิกขององค์กร ซึ่งความหมายนี้เอง สตีเย (Steer) ได้ให้ข้อสังเกตไว้หลายประการ
 เช่น

1. บรรยากาศขององค์กรที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับ ความเชื่อของสมาชิกในองค์กร
2. บรรยากาศขององค์กรนั้นย่อมมีลักษณะเฉพาะ ไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป
3. บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์กรนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม
 ที่สำคัญ ๆ ของคนที่ทำงานในองค์กรนั้น

ผู้ทำการศึกษานี้บุกเบิกเริ่มแรกในเรื่องบรรยากาศของกิจการนั้น ไคแน ฮาลบินและครอฟท์ (Halpin & Croft) โดยได้ศึกษาบรรยากาศของกิจการของสถานศึกษา และได้อธิบายว่า บรรยากาศของกิจการของสถานศึกษา หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากการสอบถามทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิดของคณะอาจารย์ ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ด้วยกัน และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรยากาศของกิจการประกอบด้วย พฤติกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติคือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ และมิตรสัมพันธ์ ส่วน พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติคือ หางเหิน มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปราณี รวม 8 มิติ ซึ่ง ฮาลบินและครอฟท์ (Halpin 1966: 150-151) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติ ไคแน

1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของ อาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาด การประสานงานร่วมมือกัน ซึ่ง ำทำงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะ จึงจะ ได้ผลงานที่ดี

1.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อ พฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัว เพราะผู้บริหารให้งานทำมากเกินไป อาจารย์รู้สึกอึดอัดที่จะต้องปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการ และระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าการอำนวยความสะดวก

1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรม ของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความรัก ในหมู่คณะ เพราะอาจารย์ได้รับการตอบสนองทางด้านความต้องการทางสังคม และได้รับความ สำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อ พฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยแสดงออกถึงความรู้สึก สนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างดียิ่ง

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ไคแก

2.1 ทางเห็น (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่ติดต่อพฤติกรรมของบริหารว่า บริหารงานโดยยึดและคำนึงถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัด มากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของอาจารย์

2.2 มุ่งผลงาน (Product Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่ติดต่อพฤติกรรมของบริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์อย่างใกล้ชิด อาจารย์ต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด

2.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่ติดต่อพฤติกรรมของบริหารว่า ผู้บริหารพยายามกระตุ้น เตือน หรือจูงใจให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงานโดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีควบคุม ตรวจสอบ หรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่ผู้อื่นจะนำไปถือปฏิบัติได้

2.4 กรุณาปรานี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่ติดต่อพฤติกรรมของบริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะอาจารย์โดยแสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นผู้มีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และธุรกิจส่วนตัวของคณะอาจารย์เป็นอย่างดี

ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin & Croft) ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดแบบบรรยากาศองค์การโดยการแปลงคะแนน 8 มิติ ของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ เป็นคะแนนมาตรฐาน ที่ (Standard T - Score) แล้วตัดคะแนนออกเป็น 3 ช่วง คือ สูง กลาง ต่ำ แล้วจึงพิจารณাজัดแบบบรรยากาศองค์การต่อเนื่องกันไป จากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์เลย ซึ่งบรรยากาศองค์การ จะจะเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ คือ แจ่มใส อิศระ ควบคุม สนิทสนม ราบอำนาจ และเข้มเข่า ซึ่งบรรยากาศองค์การแต่ละแบบดังกล่าว ฮาลปิน (Halpin 1966: 174 - 181) ได้อธิบายไว้ดังนี้คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญและกำลังใจดีมาก อาจารย์มีความสามัคคีกัน ช่วยเหลือกัน อาจารย์มีงานทำที่เหมาะสมกับความสามารถ จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ ทางด้านพฤติกรรมของบริหารพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพ



ที่ มีฐานะและบทบาทในการบริหารที่ดี เป็นที่เคารพยกย่องและต้องการของอาจารย์ ผู้บริหาร ปฏิบัติงานดีเด่น ถือเป็นแบบอย่างได้ นอกจากนี้ ยังช่วยเหลือคณะอาจารย์ในปฏิบัติงานโดยสะดวก ผู้บริหารไม่ออกคำสั่งหรือควบคุม หรือนิเทศงานบ่อย ๆ กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ มีอยู่ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานของคณะอาจารย์ แต่จะใช้ลักษณะของความเป็นผู้นำให้คณะอาจารย์ จนสามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุด เป็นแบบที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะอาจารย์มีอิสระในการใช้ความคิดและการสร้างความสัมพันธ์กันฉันมิตร คณะอาจารย์มีความร่วมมือกันทำงานดี มีอิสระในการทำงาน ส่วนผู้บริหารมีวิธีการ กฎเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ พร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะอาจารย์ ผู้บริหารจะแสดงความกรุณาปรานี และคอยช่วยเหลืออาจารย์เป็นครั้งคราว ใช้วิธีการทำงานหนัก และสร้างแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมสวัสดิภาพของคณะอาจารย์

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญ คอยควบคุม ตรวจสอบ นิเทศงานของอาจารย์ จนคณะอาจารย์ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากผลงานที่ได้ออกมาดี คณะอาจารย์จึงมีความภูมิใจ และมีขวัญดี คณะอาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ทำให้ความสัมพันธ์กันในหมู่คณะดี แต่ความสัมพันธ์กันฉันมิตรมีน้อย ผู้บริหารจะไม่สนใจในความคิดเห็น หลักการ และเหตุผลของคณะอาจารย์

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) ผู้บริหารและคณะอาจารย์มีความสัมพันธ์กันฉันมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจในผลงานน้อย จึงละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ และการนิเทศงาน ทำให้คณะอาจารย์ขาดความสามัคคีในการทำงาน ขวัญอยู่ในระดับปานกลาง คณะอาจารย์ไม่ค่อยมีงานทำ แต่มีความสัมพันธ์กันดี ผู้บริหารจะบริหารงานอย่างหละหลวม ให้ความสำคัญและไม่พยายามทำลายจิตใจคณะอาจารย์

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้วิธีออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมให้คณะอาจารย์มีความสัมพันธ์กันฉันมิตร แต่ไม่ไคผล ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติงาน เป็นแบบรู้ดีไปเสียทุกอย่าง

จนทำให้คณะอาจารย์รำคาญและเบื่อหน่ายต่อคำสั่ง ผลงานของคณะอาจารย์ส่วนใหญ่คลุมเครือ และไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

6. บรรยากาศแบบซีมเซา (The Closed Climate) ผู้บริหารบริหารงานอย่างขาดความรู้อาชีพบุคคลิกของการเป็นผู้นำ และขาดสมรรถนะในการบริหาร ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะอาจารย์ ผู้บริหารตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นมาได้อย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจารย์ขาดความกระตือรือร้น และเสียขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ และต้องแก้ไขโดยด่วน

บรรยากาศแบบแจ่มใส เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ขององค์การ ซึ่ง ฮาลบิน เปรียบไว้ว่า เป็นเสมือนคนดี บรรยากาศแบบซีมเซาเปรียบเสมือนคนที่สังคมไม่ต้องการ เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ สถาบันการศึกษาที่มีบรรยากาศแบบซีมเซาเช่นนี้ มีความพิการทั้งอาจารย์และนักศึกษา ควรต้องแก้ไขโดยด่วน

บรรยากาศที่ดีจะนำไปสู่ความพึงพอใจหรือความพึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ บรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์การ เมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงบรรยากาศในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น โดยบุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน ไม่เบื่อหน่ายเพื่อนร่วมงาน และไม่เบื่อหน่ายในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความเบื่อหน่ายนั้นอาจมาจากสาเหตุในเรื่องอื่น ๆ เช่น เรื่องส่วนตัว เรื่องของสภาวะเศรษฐกิจ ฯลฯ แต่สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องระวังคือ ความเบื่อหน่ายที่เกิดจากการไม่มีบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหานั้นแล้ว เทคนิคใด ๆ ที่จะช่วยให้องค์การมีชีวิตชีวาขึ้นมาได้ ย่อมเป็นสิ่งที่จะต้องต้องการ ด้วยเหตุนี้ในการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารมักจะมอบหมายหน้าที่แก่หัวหน้าหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ซึ่ง กริช สืบสนธิ์ (2525 : 24) ได้รวบรวมความรับผิดชอบและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ของหัวหน้าหน่วยงานทุก ๆ คน ดังต่อไปนี้

1. ต้องตั้งเป้าหมายในการทำงาน ในการเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ไว้อำหรับบุคลากร
2. ต้องฝึกฝนบุคลากรของตนและช่วยให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. ต้องทบทวนดูความก้าวหน้าของผู้บังคับบัญชา ในแง่ผลของการทำงานกับเป้าหมายที่กำหนดให้
4. ต้องจัดหา "ผู้นำ" ใหม่บุคลากร มิฉะนั้นทุกคนจะทำงานโดยไม่มีหัวหน้า และจะสับสนในการทำงาน
5. ต้องเสนอให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในกลุ่ม โดยเลือกให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สม่่าเสมอ
6. ต้องวางแผนล่วงหน้าในการแก้ไขอุปสรรค ปัญหา และหาโอกาสในการปรับปรุง แทนที่จะแก้ไขให้ล่าช้าสำคัญ ๆ และระลึกเสมอว่า ผู้บังคับบัญชาจะทำงานได้สำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ
7. ต้องพัฒนาบุคลากรของตนขึ้นมา การพัฒนาบุคลากรนี้หมายถึง การพัฒนาโดยการกระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรทุกคน ปรับปรุงตนเองตามกำลังความสามารถและความชำนาญ
8. การชักของบุคลากรที่ทำงานสำเร็จได้ผลดี โดยการใช้งบประมาณและระบบสิ่งกมที่สร้างหรือเป็นอยู่ในองค์การ เป็นเครื่องมือในการยกย่อง

จะเห็นได้ว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานตามที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้น จะมีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ขณะเดียวกันการสื่อสารระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน จากหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานทั้ง 8 ประการที่กล่าวมาอย่างย่อ ข้น การสื่อสารจะแทรกตัวอยู่ทุกข้อ เช่น ถ้าหัวหน้าหน่วยงานกำหนดเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรโดยไม่มี การสื่อสารให้บุคลากรได้ทราบ ย่อมไม่ช่วยอะไรให้ดีขึ้น เพราะบุคลากรจะทำงานไปโดยไม่ทราบเลยว่า ทางหัวหน้าหน่วยงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างไร ต้องการอะไรจากเขา เขาก็จะทำงานไปตามคำสั่ง และมองไม่เห็นช่องทางในการปรับปรุงตนเอง ผลงานก็อาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในต่างประเทศ

ปี ค.ศ 1969 แลมเบิร์ต (Lambert 1969: 2484 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยการใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถาม LBDQ สอบถามครูจำนวน 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 แห่ง ในรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงและอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางมากกว่ามีทิศทางสัมพันธ์

ปี ค.ศ 1971 เฮาส์และคณะ (House and Others 1971: 19 - 30) วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูรวมงาน พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูรวมงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่ไม่สูงนัก ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูรวมงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่สูง

ปี ค.ศ 1975 วูล์ฟ (Wolf 1975: 7009 - A) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ที่ได้ออกคำสั่งเข้ามา กับศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์กับมีทิศทางสัมพันธ์ของศึกษานิเทศก์ทั้งสองประเภท ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และศึกษานิเทศก์ทุกคนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติอยู่ในระดับสูง

ปี ค.ศ 1975 คอนนอลลี (John P. Connolly 1975: 58-9-A) ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพส่วนตัวและลักษณะของสถานะการณ สรุปลผลการวิจัยได้ดังนี้

1. อายุ และการฝึกฝนอบรมของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ
2. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางลบกับพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์ ส่วนประสบการณ์กับพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน
3. ขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ขนาดของโรงเรียนกับพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน
4. ลักษณะของสถานะการณเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติของผู้บริหารโรงเรียนดีกว่าสถานะการณส่วนตัวของผู้บริหาร

ปี ค.ศ 1981 ทอมสัน (Thomson 1981: 4926 - A) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษากับตัวแปรด้านประสิทธิภาพทางการศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการเป็นครูใหญ่ และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางสัมพันธ์และมีทิศทางสัมพันธ์ภาพ กับประสิทธิภาพของครูใหญ่ทางด้านการบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรม และจำนวนครูที่อยู่ในความดูแล ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติ

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำภายในประเทศไทย

ปี พ.ศ 2513 สยาม วีระกำแหง (2513: 91 - 94) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ตามสภาพที่เป็นจริงและควรจะเป็น พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ทุกคน อาจารย์กับผู้บริหารมีความเห็นแตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารทั้งที่เป็นจริงและในอุดมคติ อาจารย์และผู้บริหารมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งมีทิศทางสัมพันธ์และมีทิศทางสัมพันธ์ภาพ

ปี พ.ศ 2515 วิจิตร ธีระกุล (2515: 71) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหาร กับอายุ เพศ และประสิทธิภาพ รวมทั้งคุณวุฒิของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านสัมพันธภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง แต่ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ดีกว่าครูใหญ่ชาย
2. ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูง หรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองด้านสูงกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า
3. ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ในสาขาการบริหาร และนิเทศการศึกษา มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้รับการศึกษาต่อในสาขานี้
4. ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพทางการบริหารระหว่าง 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมทางการบริหารทั้ง 2 มิติ ดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านการนี้เทศ และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำ
ได้ดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ประสบการณ์ด้านใดด้านหนึ่ง

ปี พ.ศ. 2519 ที่ระศักดิ์ ทองมาก (2519 : 125 - 126) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่าย
วิชาการในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทางการบริหาร
มีคิกลีสัมพันธ์และมีคิกลีสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ ตามความเห็น
ของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนที่ได้จากความคิดเห็น
ของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการสูงกว่าของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนในด้านความ
สัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสามารถในการบริหารวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
เป็นไปในทางบวก

ปี พ.ศ. 2523 ประไพ ปิยะจันทร์ (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาพยาบาลในประเทศไทย ผลการวิจัย
พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศึกษา
พยาบาลที่ดีควรจะเป็น ควรอยู่ในระดับสูงทั้งมิติกิกลีสัมพันธ์และมีคิกลีสัมพันธ์ภาพ และผู้บริหาร
มีความเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์มีความเห็นว่าอยู่ใน
ระดับค่อนข้างต่ำ

การวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในต่างประเทศ
ฮาลปินและครอท์ (Halpin & Croft) ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อวัด
บรรยากาศองค์การมีชื่อว่า แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (Organization Climate
Description Questionnaire หรือ OCDQ) ขึ้นในปี ค.ศ. 1963 และได้ใช้แบบสอบ
ถามนี้ศึกษากิจกรรมบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา 71 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา
 และได้จัดแบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนได้ 6 แบบ พบว่า บรรยากาศองค์การของ
โรงเรียนมีการเรียงลำดับจากบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส ไปถึงบรรยากาศแบบซีมีเซา หรือ
เรียงจากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดไปถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์เลย คือบรรยากาศแบบ
แจ่มใส อิศระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจ และซีมีเซา (Halpin 1966: 133 - 135)

ไต่ถามการวิจัยบรรยากาศต่อองค์การของสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถามลักษณะที่ต่างกันหลาย งานวิจัยที่สำคัญมีดังนี้คือ

ปี ค.ศ 1965 ฮิวจส์ (Hughes 1966: 73 - A) ได้ใช้แบบสอบถาม OCDQ ศึกษาบรรยากาศต่อองค์การของโรงเรียนในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า กลุ่มโรงเรียนที่ใช้แนวกรรมทางการศึกษา มีบรรยากาศต่อองค์การเป็นแบบแจ่มใสมากกว่ากลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้ใช้

ปี ค.ศ 1967 แทนเนอร์ (Tanner 1967: 89 - A) ได้ใช้แบบสอบถาม OCDQ ศึกษาบรรยากาศต่อองค์การของโรงเรียนที่อยู่ในเขตการศึกษาของดีทรอยท์ จำนวน 9 เขต ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนประถมศึกษามีบรรยากาศแบบแจ่มใส โรงเรียนมัธยมศึกษา มีบรรยากาศเป็นแบบสนิทสนม ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายมีบรรยากาศเป็นแบบเข้มเข่า

ปี ค.ศ 1968 วินเตอร์ (Winter 1968: 2083 - A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศต่อองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูใหญ่โรงเรียนประถม 30 โรงเรียน ในเขตมิชิแกนเนสส์ รัฐเทนเนสส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า สถานะภาพส่วนตัวของครู มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศต่อองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะตัวแปรด้านอายุ มีความสัมพันธ์มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กุนน์และคัมมิงส์ (Gunn 1971: 4874 - 4875 -A) ซึ่งได้ทำการวิจัยบรรยากาศต่อองค์การของโรงเรียนมัธยม 61 โรงเรียน ในรัฐมิสซิสซิปปี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ถามครู ผลการวิจัยมีข้อเพิ่มเติมจากของ วินเตอร์ (Winter) ในด้านจำนวนนักเรียน โดยพบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมาก บรรยากาศต่อองค์การจะมีแนวโน้มเป็นแบบเข้มเข่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อย บรรยากาศต่อองค์การจะมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส และพบว่าขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศต่อองค์การของโรงเรียน ส่วนผลการวิจัยของ คัมมิงส์ (Comings 1974: 4899 - A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศต่อองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 56 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าสถานะภาพส่วนตัวของ

ครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศต่อการของโรงเรียน ส่วนการวิจัยของ แมคเคลาด์ (McLeod 1969: 2298 - A) ซึ่งได้ทำการวิจัยบรรยากาศต่อการของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา 56 โรงเรียน ในเขตการศึกษาใหญ่ ๆ แถบชานเมืองของรัฐคาโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา พบผลการวิจัยที่แตกต่างจากของคนอื่นในเรื่องจำนวนครู ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศต่อการของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ โรงเรียนที่มีจำนวนครูน้อย จะมีบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนครูมาก จะมีบรรยากาศเป็นแบบเข้มเข่า ครูใหญ่ที่เป็นหญิง จะมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศต่อการเป็นแบบแจ่มใสมากกว่าโรงเรียนที่มีครูใหญ่เป็นชาย ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก่อนไม่เกิน 6 ปี และเกิน 7 ปีขึ้นไป บรรยากาศต่อการของโรงเรียนนั้น จะมีแนวโน้มที่จะเป็นบรรยากาศแบบเข้มเข่า

ปี ค.ศ 1980 กาเซีย (Garcia 1980: 2375 - A) ได้ใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูในโรงเรียนประถมศึกษา 66 แห่งในรัฐไอโอวา ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูในด้านบรรยากาศต่อการกับการรับรู้ในด้านประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผล พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับสูง ระหว่างการรับรู้ทางด้านประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลกับบรรยากาศต่อการแบบแจ่มใส

การวิจัยบรรยากาศต่อการในประเทศ

ปี พ.ศ 2511 ธีระ รุณเจริญ (2511: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับระบบพฤติกรรมทางการบริหารของสถานศึกษา 22 แห่ง พบว่าระบบพฤติกรรมทางการบริหารของสถานศึกษาที่มีครูส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบแจ่มใส โรงเรียนที่มีครูมีบรรยากาศเป็นแบบอิสระ และวิทยาลัยครูมีบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส

ปี พ.ศ 2512 กรรชิต ทรานูพันธ์ (2512: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยระบบพฤติกรรมทางการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามคณะอาจารย์และอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียน 44 โรงเรียน จำนวน 930 คน พบว่าระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนมัธยมมีบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ธีระ รุณเจริญ เช่นกัน

ปี พ.ศ 2519 จรรยา งามญาติ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ใช้แบบสอบถาม OCDQ ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 19 โรงเรียน พบว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้ง 3 แบบ (อัตตาริปไตย ประชาธิปไตย และเสรีนิยม) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนทั้ง 8 มิติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย และถ้าแยกเป็นกลุ่มตามลักษณะผู้นำแล้วจะพบว่า โรงเรียนที่มีผู้นำแบบอัตตาริปไตย บรรยากาศของโรงเรียนจะเป็นแบบรวมอำนาจ และกลุ่มที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม จะมีบรรยากาศเป็นแบบซิมเซา ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส

ปี พ.ศ 2521 ปรีดา หุ่มเที่ยง (2521: 60 - 62) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประจำบาลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ศึกษา จำนวน 50 โรงเรียน พบว่า แบบการตัดสินใจของครูใหญ่ 3 แบบ (อัตตาริปไตย ประชาธิปไตย และเสรีนิยม) ไม่ได้ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบอิสระ กำกับกับแบบสหนิเทศ

การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในต่างประเทศ

ปี ค.ศ 1966 กุก (Cook 1966: 345 - 346 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 303 คน ในเขตเทนเนสซี รัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แตกต่างกันตามแบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบต่าง ๆ ด้วย จำนวนครู และอายุของครูใหญ่ จะเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบต่าง ๆ และบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อาจจะได้ศึกษาได้จากภาวะหะเนนของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ

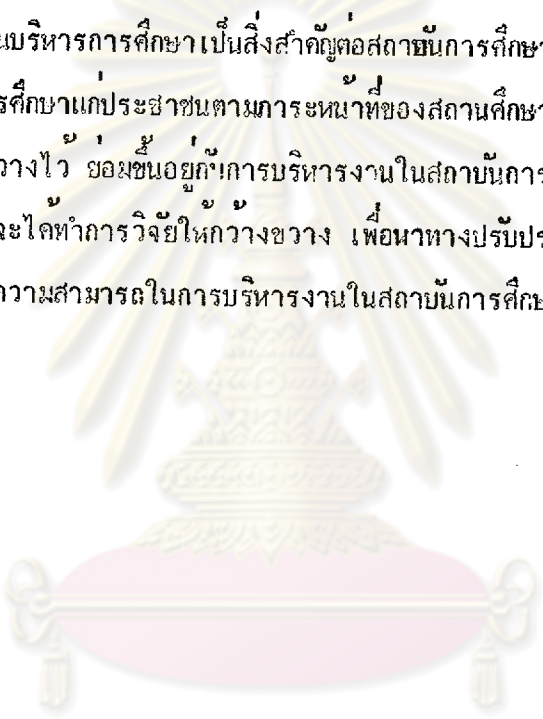
ปี ค.ศ 1971 บริกเนอร์ (Brickner 1971: 96 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ และแบบสอบถามสถานะภาพส่วนตัวสอบถามครูใหญ่ และครูโรงเรียนอาชีวศึกษาในเขตแกรนด์โพรกส์ รัฐนอร์ทดาโกตา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า คะแนนความเห็นของครูใหญ่เกี่ยวกับมิติขวัญ และมิติกรุณาปราณี สูงกว่าความคิดเห็นของครูในเรื่องเดียวกัน แต่ความคิดเห็นในมิติขาดความสามัคคี และมิติอุปสรรค ต่ำกว่าความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับเรื่องนี้ พฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนครู ส่วนพื้นฐานทางการศึกษาของครูกับครูใหญ่ เป็นตัวแปรที่ต่ำสุดในการพยากรณ์พฤติกรรมผู้นำ และบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในประเทศไทย การวิจัยในเรื่องนี้ ประเทศไทยมีน้อยมาก ซึ่งในปี พ.ศ 2519 หากุชัย สงวนใจ (2519: 56 - 58) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ สอบถามคณาจารย์ในวิทยาลัยครูในภาคกลาง จำนวน 14 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี และมิติอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มิติพบว่า พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติทางเงิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรค ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติกับแบบบรรยากาศองค์การ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

จากผลการวิจัยเท่าที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูอย่างมาก ซึ่งพฤติกรรมผู้นำที่จะส่งเสริมให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควรมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูงทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติ

สัมพันธภาพ ส่วนในเรื่องบรรยากาศองค์การนั้นก็มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็น
 อย่างมากเช่นกัน และบรรยากาศที่ดีที่สุดในองค์การ ที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุ
 เป้าหมายอย่างใดมากที่สุดและมีประสิทธิภาพนั้น ถวรเป็นบรรยากาศแบบแจ่มใส ซึ่งเป็นบรรยากาศที่
 พึงประสงค์ที่สุดของทุกหน่วยงาน ส่วนบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์เลยของหน่วยงานคือ บรรยากาศ
 แบบเข้มเข่า และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีส่วนในการเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศองค์การ
 ชนิดแบบใดแบบหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นที่พึงประสงค์ หรือไม่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงานได้

งานบริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อสถาบันการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท การให้
 บริการด้านการศึกษาแก่ประชาชนตามภาระหน้าที่ของสถานศึกษาจะบังเกิดผลดี และบรรลุตาม
 วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานในสถาบันการศึกษาของผู้บริหารสถานนั้นเป็น
 สำคัญ จึงควรจะได้ทำการวิจัยให้กว้างขวาง เพื่อบริหารปรับปรุงและพัฒนาผู้บริหารที่ปฏิบัติ
 งานด้านนี้ให้มีความสามารถในการบริหารงานในสถาบันการศึกษาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย