

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของครูในจังหวัดพิษณุโลก โดยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเสนอตามลำดับดังนี้

#### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายขององค์การ
2. โครงสร้างขององค์การ
3. ความหมายผู้นำ
4. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ
5. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
6. ความหมายบรรยากาศองค์การ
7. องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
8. ตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ
9. บทบาทของบรรยากาศองค์การ
10. ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดบรรยากาศองค์การ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
  2. งานวิจัยต่างประเทศ
- กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

##### ความหมายขององค์การ

คำว่า "องค์การ" (Organization) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายที่แตกต่างกัน เช่นอูทซ์ หรือโค (2526 : 27) กล่าวว่า องค์การหมายถึงกลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีการจัดระเบียบไว้ ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 13) ให้ความหมายว่า องค์การคือ กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้าและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์

จอห์น ฟิฟเนอร์และแฟรงค์ เชอร์วูด (John Philmer and Frank Sherwood, อ้างอิงมาจาก พัชร ศรีจันทร์งาม, 2538 : 15) กล่าวถึงองค์การว่า คือ กระบวนการที่มีแบบแผนซึ่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากเกินกว่าจะมาพบปะกันได้ทั้งหมด บุคคลเหล่านี้ต่างปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและ

สัมพันธ์กันอย่างจงใจและต่างก็มุ่งหมายในผลสำเร็จที่ได้ คาดหมายได้ร่วมกัน เซสเตอร์ ไอร์ บาร์ นาร์ด (Chester I. Barnard อ้างอิงมาจาก ชงชัย สันติวงษ์ 2530 : 17) องค์กรเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรคซึ่งเกินกว่ากำลังความสามารถของแต่ละคนได้ ดังนั้น องค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถตอบสนองความต้องการของคนได้

กล่าวโดยสรุป องค์กร หมายถึง การรวมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อทำกิจกรรม มีการจัดระเบียบการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยให้การทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีการมอบหมายงาน จัดและประสานกิจกรรมให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตกลงกัน

### โครงสร้างขององค์กร

อุทัย หิรัญโต (2526 : 30) กล่าวว่า ทุกองค์กรจะต้องมีโครงสร้างซึ่งเป็นสายใยยึดโยงให้องค์กรดำรงอยู่ได้ ซึ่งโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยส่วนสำคัญ สรุปได้ ดังนี้

1. ภารกิจหน้าที่ (Function) องค์กรทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้นย่อมจะมีหน้าที่หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างบางองค์กร เมื่อปฏิบัติภารกิจสำเร็จแล้วทำให้องค์การสลายตัวไปก็มีแต่โดยทั่วไปแล้วภารกิจหรือหน้าที่ขององค์การจะกำหนดไว้อย่างถาวรมากกว่าจะกำหนดไว้ชั่วคราว

2. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นชิ้น ๆ และมอบให้แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะและจัดให้มีการประสานงานกันอย่างมีระบบ

3. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างสายการบังคับบัญชาจะบอกให้ทราบถึงตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบต่อกันและกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบ

4. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ สิ่งที่แสดงให้ทราบขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบการจัดช่วงการควบคุมเป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดองค์การเพราะหากว่าการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไปอาจทำให้การปกครองบังคับบัญชา หรือควบคุมงานไม่ทั่วถึง

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการควบคุมการบังคับบัญชารวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารและป้องกันมิให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ก้ำก่ายกัน

การบริหารงานในองค์กรจะประกอบด้วยหมู่คณะ จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อถือปฏิบัติ มีการสั่งการ มอบหมายงานและประสานงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังที่ วิจิตร ศรีสอ้าน ได้เสนอแนวคิดในการบริหารเรียกว่า แนวคิด 3 มิติ (The Tridimensional concept) ประกอบด้วยงาน (Job) คน (Man) และบรรยากาศขององค์กร (Social Setting) คือ

I. งาน ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานทั้งหมดขององค์กร เช่น งาน

วางแผน การดำเนินงาน และประเมินผลงาน งานที่ปฏิบัติเป็นประจำ ได้แก่ งานวินิจฉัยสั่งการ งานแก้ปัญหา และงานลงนามในหนังสือที่ออกจากองค์การ นอกจากนั้นเป็นงานอื่น ๆ

2. คน ผู้บริหารมีหน้าที่เกี่ยวกับคน คือ การสรรหาคณะปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคล การให้บำเหน็จความชอบและการให้พ้นจากงาน ซึ่งนับว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

3. บรรยากาศองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศองค์การและสัญลักษณ์ให้แก่องค์การ เพื่อสร้างความมั่นคงและความอบอุ่นให้แก่สมาชิกในองค์การ

ศิริอร ชันชหัตถ์ (2531 : 13) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา ประกอบด้วย โครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใน ดำเนินงานทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาที่วางไว้และลักษณะขององค์การที่ดีควรเป็นองค์การที่มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นองค์การที่มีแรงจูงใจที่เกิดจากพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม มีผลผลิตมากกว่าองค์การที่เน้นเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Economic motives)

2. เป็นองค์การที่ใช้การมีส่วนร่วมในกลุ่ม (Group participation) และเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย

3. เป็นองค์การที่มีการติดต่อทั้งแนวดิ่ง แนวนอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การที่เน้นเฉพาะกระบวนการสื่อสารตามแนวดิ่ง

4. เป็นองค์การที่สมาชิกมีลักษณะการใช้จิตวิทยาผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชารับรู้ปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

5. เป็นองค์การที่มีการตัดสินใจ โดยผ่านการร่วมมือกันทั่วทั้งองค์การที่มีขอบข่ายการกระจายข่าวและเป็นการมีส่วนร่วมการเชื่อมต่อกันในทุก ๆ กลุ่ม

และยังมีแนวคิดว่า องค์การในทุกๆระดับจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ในระยะแรกเน้นการค้นหาหลักการในด้านโครงสร้าง (Structure) การวางแผน (Planning) การควบคุม (Control) ต่อมาจากการศึกษาและวิจัยชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรในด้านสิ่งแวดล้อม (Environments) มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การนักวิชาการจึงให้ความสนใจและยอมรับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การว่ามีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิภาพขององค์การอย่างมาก

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การมีอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งอาจพิจารณาที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดีโครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้น อาจจะยอมรับได้และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงโดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การเมื่อสภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัด และมีความระมัดระวังมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของผู้บริหาร ที่ใช้กับผู้อยู่ใต้บังคับ

บัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. นโยบาย นโยบายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตาม สร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งบุคคลจากภายในจะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มักจะใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารขององค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่การจัดแผนงานตามหน้าที่ พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนอาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้าม องค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์การ คุณลักษณะของบุคคลมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวมและมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

การีโล เอ ฟอเรนฮันด์ (Garlie A. Forehand :1969) มีความเห็นว่า บรรยากาศขององค์การใดขององค์การหนึ่ง เกิดขึ้นจากกลุ่มขององค์ประกอบเฉพาะของแต่ละองค์การด้วยเหตุนี้จึงทำให้บรรยากาศขององค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันออกไปและบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ Forehand ได้จำแนกองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 5 ประการ คือ

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปเรามักจะมีข้อสมมุติว่าองค์การขนาดใหญ่ มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่เรากลับพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การมีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยา ระดับของพนักงานตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากกว่าไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตามโครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญเหมือนกัน และเกี่ยวข้องกับขนาดด้วยองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและคนงานจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยา ในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจจะมีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อยและระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากเพราะว่าการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบของความเป็นผู้นำที่ใช้กันอยู่ในองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาลมีอยู่หลายอย่าง การปฏิบัติของผู้นำเป็น

แรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพอใจของพนักงาน การพิจารณามิติทางการบังคับบัญชา ความห่างเหินของ ฮาลบิน แอนดริว คัมเบ็ลยู และดอน บี ครอฟท์ (Halpin Andrew W. and Don B. Croft. 1960) เป็นตัวอย่างของปัจจัยทางแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจโดยพนักงานและเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา

3. ความซับซ้อนของระบบ ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบ องค์การแตกต่างกันทางความซับซ้อนของระบบที่ใช้อยู่ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวพันระหว่างกันของส่วนต่าง ๆ ของระบบ ส่วนหนึ่งของระบบคือ ความแตกต่างระหว่างแผนกงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่การขึ้นอยู่กับกันของแผนกงาน ถ้าหากว่าแผนกงานหนึ่งต้องขึ้นอยู่กับ 3 แผนกงานเป็นอย่างมาก แล้วแผนกงานดังกล่าวนี้ต้องเกี่ยวข้องกับ 3 แผนกงานเป็นอย่างมาก แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ

4. เป้าหมายและทิศทาง องค์การแตกต่างกันทางเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาความแตกต่างของเป้าหมายเกิดจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การบริการ สาธารณชน แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายก็อะไรที่ถือว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การธุรกิจ ความแตกต่างจะอยู่ที่การให้น้ำหนัก เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ

5. ขอบข่ายของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสยงโยในการติดต่อ อำนาจในการบริหารและความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารความระดับบนมาล่าง จากระดับต่างไปสู่ส่วนบนหรือในระดับเสมอกันจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างขององค์การ หมายถึง โครงสร้างขององค์การที่ประกอบด้วยภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ สายการบังคับบัญชา ขอบการควบคุม เอกภาพในการบังคับบัญชา ความหมายผู้นำ

คำว่า ผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

ทรานเนนบูมและชมิทท์ (Trannenbuam and Schmidt, 1961 : 24) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในหลายบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพลสามารถจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนได้ ส่วน กูบา (Guba ; อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาสารณณ์, 2525 : 15) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้อำนาจของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพราะเป็นการใช้อิทธิพลเฉพาะบุคคล อาศัยบารมี ส่วนผู้บริหาร คือ บุคคลที่ใช้อำนาจติดมากับตำแหน่ง ผู้เป็นหัวหน้าทุกคนจึงเป็นผู้บริหาร เพราะอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่มอบให้กับตำแหน่ง

ไพโรจน์ สิตปรีชา (2512 : 39) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถนำบุคคลภายใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจนเป็นผลสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมือจาก

ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับธรรมชาติของอุทัย หิริญโต (2526 : 37) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ การใช้ความสามารถหรืออิทธิพลจูงใจให้เกิดความยินยอมพร้อมใจกันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับโสภา ชูพิกุลชัย และคณะ (2515 : 219) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งมีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่ม

ภิญโญ สาร (2519 : 153) ได้เสนอว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดคนหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือ ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ส่วนสมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 204) กล่าวว่า ผู้นำ คือ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและประสานงานในหน่วยงาน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้

นิพนธ์ ศศิธร (2521 : 260) ได้อธิบายว่า ผู้นำ คือ ผู้สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันและ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 167) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มและสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานและกลุ่มประกอบพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายของ องค์การได้ และอรุณ รักธรรม (2523 : 187) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจเพราะความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ดีหรือซึ่งได้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนเองอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุเป้าหมายที่ผู้นำปรารถนา นอกจากนี้ ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์ (2527 : 15-17) ได้เสนอว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคล ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อบทบาทหรือ พฤติกรรมเป็นผู้นำ แต่ผู้นำในทรวงณะของกิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 10) ได้นิยามว่า ผู้นำ คือบุคคลที่แต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้า ส่วนจะทำหน้าที่ประพฤติดังไรนั้นเป็นเรื่องของพฤติกรรมของบุคคล ส่วน ณรงค์ จันทชุม (2531 : 18) สรุปว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือการทำงานต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น สามารถชี้แนะให้บุคคลอื่นปฏิบัติในสิ่งที่ตนต้องการได้

จากความหมายของผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง หรือทำหน้าที่เหนือบุคคลอื่นเป็นความสามารถใช้อำนาจและอิทธิพล ในตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ในกลุ่มบุคคล ให้สมาชิกปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือตามวัตถุประสงค์ที่ตนต้องการ

## ภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความดังนี้

มอร์เฟท (Morphet. 1982 : 9) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล พฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำในองค์การนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่น ๆ ร่วมมือในเชิง ปฏิบัติการ ส่วนเฮร์เซ และ บลังชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1982 : 83) สรุปว่า ภาวะ ผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ต่าง ๆ และเฮร์เซ และ บลังชาร์ด ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มด้วยความเต็มใจ

จำนง สมประสงค์ (2524 : 78) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำ เป็น ภาวะของอิทธิพลที่อยู่เหนือบุคคลอื่น บุคคลเหล่านั้นจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ สอดคล้องกับธรรมชาติของ สมยศ นาวิกาน (2522 : 192) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อทำให้เป้าหมายที่ กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งประสบความสำเร็จและทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 5 - 8) ได้ให้ ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคลในสถานการณ์ หนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อุทัย หิรัญโต (2526 : 13) เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อจะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไว้ในสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่งและบรรพต วีระสัย (2526 : 126) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีสภาพและการแสดงออก ซึ่งบทบาทในการผลักดันให้เกิดการกระทำ โดยบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกระทำของบุคคลเหล่านั้นเป็นไปโดยสมัครใจและมีการ จัดระบบพอสมควร ส่วนสมพงษ์เกษมสิน (2521 : 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ ปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 83) ให้ข้อคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพล การจูงใจกลุ่มคนและเป้าหมายของ องค์กรดำเนินงาน

ศิวพร มัดชุกานนท์ (2527 : 73) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำใช้ อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ ปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสมพงษ์ ลัทภักดีโร (2531 : 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำโดย กระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมในกิจกรรมของกลุ่มบุคคล ในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ปฏิบัติกิจกรรม ของกลุ่มเพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายภาวะผู้นำดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ ชักนำให้บุคคลในองค์การหรือหน่วยงานร่วมมือกันในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นสำคัญ

สำหรับคำว่า พฤติกรรมผู้นำ มีความสัมพันธ์กับผู้นำและภาวะผู้นำโดยตลอดมาซึ่งนักวิชาการและนักบริหารได้ศึกษา สามารถให้ความหมายและสาระสำคัญไว้ดังนี้

ฮาลปิน แอนดริว ดับเบิลยู (Halpin Andrew W. 1966 : 86) ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด มีการแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วยและสุชาติ สังข์รุ่ง (2520 : 7) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

ศิริ เจริญวัย (2521 : 4) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหาร ที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยน้อมนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานหาทางแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี พฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และของอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 24) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อเกิดภาวะผู้นำซึ่งจะเกิดขึ้นโดยตำแหน่งหรือสถานการณก็ตาม พฤติกรรมผู้นำจะเกิดขึ้นตามแบบของผู้นำ เช่น เป็นแบบฝังงานหรือฝังคน ซึ่งแบบของผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ เจริญพันธุ์วงศ์ (2527 : 8) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 19 - 20) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหาร ออกเป็นสองลักษณะ คือ ลักษณะที่บอกให้ผู้ตามทำ และลักษณะที่แบ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการวางแผนปฏิบัติการร่วมกันและนิโรธ งามมัน (2527 : 19) บันทึกไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำ เข้าชักจูงผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนธรรมรส โชติคุณุช (2528 : 1112) อธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นภาวะการเป็นผู้นำในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงานและมีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน



จากแนวคิดดังกล่าว คงสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงการกระทำ การประพฤติปฏิบัติของผู้นำตามลักษณะของภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์กร ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการได้ทำการศึกษาผู้นำและได้นำเสนอบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้หลายทัศนะดังนี้ เครช, ครัชฟิลด์ และบอลลาเชย์ (Krech, Crutchfield and Ballachey, 1962 : 428 - 430) อ้างอิงมาจาก กิติพันธ์ รุจิรกุล, 2529 : 58 - 60) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ใต้อำนาจหรือหน่วยงานหรือฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คอยควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปดั่งมี

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ที่ยึดมั่นตัดสินใจกับกลุ่มของตน ผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้สิ่งใดมาประกอบ เพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ที่ดูแลตัวว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำหรืออาจมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจกำหนดนโยบายด้วยตนเองเสมอ

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert) ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนมากเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านั้น แต่มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องรู้หมดทุกเรื่อง ในบางครั้งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as external group representative) สมาชิกในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อม ๆ กัน จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจึงกลายมาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่ม โดยติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกหน่วยงานของตนและคอยรับการติดต่อจากบุคคลภายนอกอื่น ๆ อีกด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The leader as controller of internal relations) ผู้นำมักจะต้องคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้ามทั้งนี้ เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและความสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกก็อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The leader as purvey of reward and punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน คัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อย ให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้นซึ่งความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The leader as arbitrator and mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งภายในองค์การหรือหน่วยงานซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดี จนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงานมักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่ายทั้งสิ้น เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคคลในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงหรือคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันนั้นจะให้ความสามัคคีกันน้อยสุด ย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับศรัทธาจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่ม เป็นตัวแทนของเขาโดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในอนาคตใด ๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันบุคคลผู้นำรักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของเขาด้วย บุคคลผู้นำจึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม อำนาจของเขาที่มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจของคนทุกคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The leader as substitute for individual responsibility) หน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจจะรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำ โดยเหตุผลดังกล่าวในบางโอกาสต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้ผู้นำตัดสินใจทำการใด ๆ แทนกลุ่มได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leader as ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและสร้างศรัทธาต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขาบางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดขนบธรรมเนียมที่ปฏิบัติภายในกลุ่มอุดมคติดังกล่าว ในตอนแรก

อาจจะเป็นเพียงคำพูดของเขาคือใคร ๆ พวกกันนิยมและประพฤติปฏิบัติตามซึ่งต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

13. ผู้นำในฐานะบิดา (The leader as father figure) ผู้นำชนิดนี้จะวางตนเป็นอาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะกล่าวว่าดูคำใครก็ตามจะไม่มีใครถือโทษ เพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่า เบื้องหลังการดูคำว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรัก ความหวังที่อยู่เสมอไป ผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The leader as scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็นความหวังของกลุ่ม เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ผู้นำชนิดนี้จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้น ๆ แทนกลุ่มโดยทั่ว ๆ ไปคนเราต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น แต่จะพากันชดทอดความผิดให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การชดทอดเช่นนี้ ทำให้ผู้ถูกชดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาเพราะเมื่อมีเหตุการณ์ร้าย ๆ นั้น ผ่านพ้นไปผู้คนจะพากันหันออกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์แทนพวกตนเพียงผู้เดียว

ธีระ รุญเจริญ (2512 : 25 - 30) ได้กล่าวถึงหน้าที่ผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้แก้ปัญหาหรือตัดสินใจ
2. เป็นผู้นำกลุ่ม
3. หน้าที่อื่น ๆ ที่กำหนดไว้ตามบทบาทของตน

นอกจากนี้ ธีระ รุญเจริญ (2512 : 28) สรุปหน้าที่ผู้นำตามแนวความคิดของบาร์กีย์ (Bartky) ซึ่งได้กล่าวถึงหน้าที่ผู้นำไว้ 2 ประการ ในประการแรกเป็นหน้าที่ของผู้นำในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างอำนาจชักจูง (influence) ให้มีขึ้น โดยการกระทำเป็นตัวอย่างและโดยการแนะนำผู้ร่วมงาน โดยเป็นผู้ประนีประนอมข้อขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นหรือโดยการบังคับทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสม สำหรับอีกประการหนึ่ง ผู้นำมีหน้าที่ในฐานะผู้ทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (function) ที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 402 - 403) ให้ทรรศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนแนะนำการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับ
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2522 : 21) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียน หรือเป็นผู้นำของหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน

2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้มียุทธศาสตร์ในการสร้างการยอมรับนับถือในหมู่ครูในการที่จะรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในโรงเรียน
4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบายให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้งของโรงเรียนและของสมาชิกในโรงเรียน

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามที่ได้นำเสนอดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าผู้นำควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
2. เป็นผู้แทนของหน่วยงาน
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้บริหาร
5. เป็นผู้ให้การศึกษา
6. เป็นผู้ประสานหรือผู้สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

#### ลักษณะธรรมชาติของบรรยากาศองค์การ

ออรุณ รัชธรรม (2523 : 223) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การคือ กลุ่มของคุณลักษณะทางสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรอยู่ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ รับรู้โดยตรงและโดยอ้อม บรรยากาศองค์การจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน นอกจากนี้บรรยากาศขององค์การมีลักษณะเป็นที่เชื่อมโยง มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศองค์การจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การเหล่านี้ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ส่วนอีกด้านหนึ่งก็คือ ขวัญหรือกำลังใจและพฤติกรรมของบุคลากร พฤติกรรมและขวัญของบุคลากรไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างขององค์การที่แท้จริง บุคคลแต่ละคนจะมองโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่แคบด้วยค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกภาพของเขา การรับรู้เหล่านี้ที่มีต่อโลกจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและเจตคติของเขา

ริชาร์ด เอ็ม. สตีเยอร์ส (Richard M. Steers. อ้างอิงมาจาก ออรุณ รัชธรรม, 2523 : 24 ) มองบรรยากาศองค์การในแง่ของบุคลิกภาพและมนุษย์ในองค์การที่เห็นได้โดยสมาชิกขององค์การ เขาได้ให้ข้อสังเกตไว้ดังนี้คือ

1. บรรยากาศขององค์การที่แท้จริง ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่าควรจะเป็นมากกว่า ที่เป็นอยู่จริง ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์การคาดว่าบรรยากาศควรจะเป็นแบบเผด็จการสูงเป็นอาทิ เราคาดหวังต่อไปได้ว่าเขาจะประพฤติปฏิบัติตนแม้ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะพยายามทำตนเป็นแบบประชาธิปไตยก็ตาม

2. บรรยากาศขององค์การย่อมมีลักษณะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การ ที่แตกต่างกันออกไป

3. บรรยากาศขององค์กร ซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์กรนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญของคนที่ทำงานในองค์กรนั้น

อรุณ รักธรรม (2523 : 224) ได้อธิบายถึงบรรยากาศขององค์กรไว้ดังนี้ คือ

1. โครงสร้างของงาน (Task structure) อันเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เป็นความสำเร็จของงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและระบบการลงโทษ (Reward punishment relationship) การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ได้รับขึ้นอยู่กับปริมาณ ระบบคุณความดีแทนที่จะเป็นระบบอาวุโส ระบบพวกพ้อง

3. ศูนย์การวินิจฉัยสั่งการ (Decision centralization) การตัดสินใจรวมไว้ที่ระดับการบริหารระดับยอด

4. การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ (Achievement emphasis) รวมทั้งความปรารถนาดีของบุคลากรในองค์กร และการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม และการพัฒนา (Training and development emphasis)

6. ความมั่นคงปลอดภัย และการเสี่ยง (Security and risk)

7. ฐานะทางสังคมและความรู้สึกทั่วไป ระหว่างบุคคลที่มีองค์กรวางเป็นที่นาทำงาน

8. การเปิดเผย และการป้องกันตนเอง (Openness and defensiveness)

9. การยอมรับนับถือ และการให้ข่าวสารย้อนกลับ (recognition and feedback) คือ การให้คนทำงานรู้ว่ามีระดับปัญหาหรือฝ่ายบริหารจะจัดการอย่างไรกับผลงานของเขาและมีการสนับสนุนเขามากน้อยเพียงใด

ความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

คำว่า "บรรยากาศองค์กร" (Organizational Climate) มีผู้กำหนดคำที่ใช้เรียกแตกต่างกันออกไปในความหมายเดียวกัน เช่น "บรรยากาศทางจิตวิทยา" (Psychological Climate) "บุคลิกภาพขององค์กร" (Organization Personality) และ "วัฒนธรรมขององค์กร" (Company Culture) คำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ คำว่า "บรรยากาศองค์กร" (Organization Climate)

เคITH เดวิท (Keith Davis อ้างอิงมาจาก พัทธี ศรีจันทร์งาม, 2538 : 21) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ สภาพแวดล้อมที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรประเภทสาธารณชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือ บริษัทต่าง ๆ บรรยากาศองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบ ๆ ตัว และ เจมส์ MOP. กิบสัน (James L. Gibson อ้างอิงมาจาก พัทธี ศรีจันทร์งาม, 2538 : 21) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานภายในสภาพ

แวดล้อม ดังกล่าวนี ้รับรู้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม บรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน ส่วน Infielder (Gary Dessler อ้างอิงมาจาก พัชรศรีจันทร์งาม, 2538) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขา กำลังทำงานอยู่และ "ความรู้สึก" ของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาสโครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

เวย์นี่ เค. ฮอยและโคซึล จี. มิสเคิล (Wayne K. Hoy และ Cecil G. Miskel อ้างอิงมาจาก ดิวลิต เกือกุลวงศ์, 2530 : 24) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ do กลุ่มคุณลักษณะภายในที่ทำให้โรงเรียนแห่งหนึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนนั้น

ฮาลปีน แอนดริว ดับเบิลยูและดอน บี กรอฟท์ (Halpin Andrew W. and Don B. Croft. 1960 : 150 – 151) ให้ความหมายไว้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศของกรมปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากการ สอบถามทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของ ผู้บริหารองค์การที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และ มิโคลส 6 (Miklos E. 1970 : 332) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกขององค์การ ระหว่างองค์การกับผู้เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหมายถึง ลักษณะของกระบวนการ ภายใน เช่น เจตคติ ปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมอื่น ๆ ของสมาชิกขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2525 : 292) สรุปความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขา กำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน ส่วน ทองศรี กัญญา ณ อุษยา(2526 : 26) ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งสามารถจะพบเห็นได้จากสมาชิกขององค์การและยังได้ย้ำว่า ยังมีสิ่งสำคัญอีกหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความหมายของบรรยากาศ ซึ่งได้แก่

1. สมาชิกในองค์การ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตที่สัมผัสได้ และบรรยากาศขององค์การหนึ่ง ๆ ก็คือ สิ่งที่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อว่า มันเป็นเช่นนั้น ไม่มีความจำเป็นว่าความเป็นจริงจะเป็นเช่นไร เช่น ในกรณีนี้ที่สมาชิกในองค์การยอมรับบรรยากาศเผด็จการหมายความว่า เขาเหล่านั้นจะทำอะไรก็ตามคำสั่งเท่านั้น แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามบริหารแบบประชาธิปไตย หรือการเน้นให้ความสำคัญต่อคนในองค์การก็ตามที่

2. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์การ กับการกระทำอันเป็นผลให้เกิดบรรยากาศองค์การ องค์การแต่ละองค์การจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปตามการกระทำและความเชื่อ

3.บรรยากาศการที่เกิดขึ้นในองค์การ จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้น ๆ แม้ว่าจะไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ ดังในประการที่ 2 ก็ตาม นั่นก็คือบรรยากาศจะเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ และเข้าใจได้อย่างกว้างขวาง

ด้วยเหตุทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น พบว่า บรรยากาศองค์การมีตัวแปรต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละองค์การ ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้จะพบเห็นได้ เข้าใจได้ โดยสมาชิกขององค์การจากจุดนี้ ลิทวินและสตริง (Litwin & Stringen, อ้างอิงมาจาก ทองศรี กำภู ณ อยุธยา 2526 : 26 ) อธิบายเพิ่มเติมว่า ตัวแปรต่าง ๆ ในบรรยากาศสามารถวัดได้ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ในขอบเขตหนึ่งยิ่งไปกว่านั้น บรรยากาศองค์การยังเป็นทางการแสดงออกที่ผู้อื่นสามารถจะเข้าใจได้เสมือนหนึ่งเป็นพื้นฐานที่แต่ละบุคคลจะตีความและทำความเข้าใจได้กับสิ่งรอบ ๆ ตัวและยังสามารถพิจารณาเลยไปถึงความสัมพันธ์ของการให้รางวัล หรือ การลงโทษในองค์การนั้น ๆ ด้วย

ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527 : 6) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลในองค์การนั้นและอรรถุณ รักรธรรม (2523 : 31) เสนอแนวคิดเรื่องบรรยากาศองค์การ หมายถึง จุดของค่านิยม ทศนคติและ ขนบประเพณีซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ผลสำเร็จในองค์การ ส่วนนาค เกินชัย (2531 : 531) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพของการปฏิบัติงานร่วมกันอันเป็นลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของทุกคน ในองค์การซึ่งเกิดจากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การวัดได้จากการสอบถามทัศนคติหรือ ความรู้สึก นึกคิด

จากความหมายของบรรยากาศองค์การที่กล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพของการปฏิบัติงานร่วมกันที่แสดงถึงลักษณะพฤติกรรม การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ในหน่วยงาน ซึ่งสามารถวัดได้จากการสอบถามทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของ สมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้อำนวยการและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

**องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ**

ฮาโลน แอนดรูว์ คิมเบ็ลยูและดอน บี กรอฟท์ (Halpin Andrew W. and Don B. Croft. อ้างอิงมาจาก เกரியงค์ดี เล้าหว้านัน 2537 : 51) ได้ศึกษาบรรยายองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศ สหรัฐอเมริกาพบว่าองค์ประกอบของบรรยากาศในโรงเรียนประกอบด้วย พฤติกรรมของคณะครู ร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกออกเป็นพฤติกรรมของคณะครู 4 มิติและพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ รวม 8 มิติ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.พฤติกรรมของคณะครูมี 4 มิติ คือ

1.1 มิติขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อ พฤติกรรมของคณะครูด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดความเกร

371.6

08150

149583

๑. |

ประสานงานและไม่ร่วมมือกันทำงานทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำ เป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

1.2 มิติอุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานครูทำมากเกินไป ครูรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติงานตามมติคณะกรรมการและมีระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก ลำบากในมากกว่าเป็นการอำนวยความสะดวกให้

1.3 มิติขวัญ (esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักหมู่คณะเพราะคณะครูได้รับการตอบสนองด้านความต้องการทางสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิติมิตรสัมพันธ์ (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนทนากัน มีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

## 2. พฤติกรรมของผู้บริหารมี 4 มิติ คือ

2.1 มิติห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อกับคณะครูนั้นเป็นการติดต่อกันเป็นส่วนรวมมากกว่าเป็นการติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อยมาก

2.2 มิติมุ่งผลงาน (production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ ผู้บริหารจะควบคุม ตรวจสอบ สั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นใด ๆ

2.3 มิติเป็นแบบอย่าง (thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานโดยที่ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุม ตรวจสอบ หรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่คนอื่นจะถือให้ปฏิบัติได้

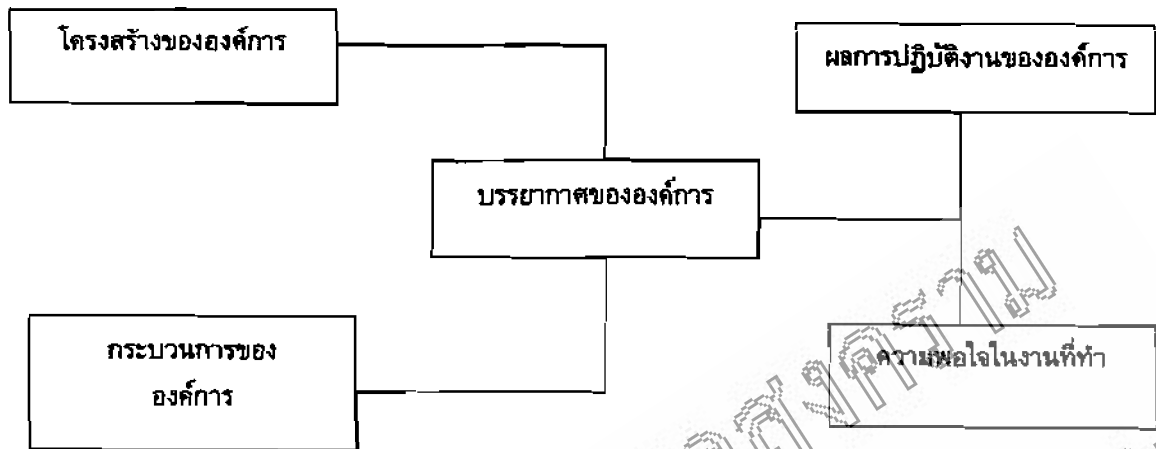
2.4 มิติกรุณาปราณี (consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของครูเป็นอย่างดี

## ตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ

สมยศ นาวีการ (2521 : 304) กล่าวว่า เมื่อลักษณะบางอย่างขององค์การถูกเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ เช่น หัวหน้างานคนใหม่



ขององค์กร จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าวนี้ อาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศขององค์กรด้วยและในที่สุดจะมีอิทธิพลต่อปัจจัย เช่น ความพยายามของบุคลากร ผลการปฏิบัติงานหรือความพอใจ ดังนั้นเพื่อการบริหารงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าเขามีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรอย่างไร



(ที่มา สมยศ นาวิการ. 2521: 304)

**แผนภูมิ 1 แผนการแสดงตัวกำหนดอิทธิพลและบรรยากาศขององค์กร**

จากแผนภูมิดังกล่าว โครงสร้างขององค์กรและกระบวนการขององค์กรเป็นตัวกำหนดที่มีบรรยากาศขององค์กรจะส่งผลไปถึงปฏิบัติงานขององค์กร ความพึงพอใจในงานที่ทำด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร มีดังนี้

1. ภาวะทางเศรษฐกิจ เมื่อภาวะทางเศรษฐกิจดี โครงสร้างที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้น อาจจะยอมรับได้และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัดและคามระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้
2. แบบของความเป็นผู้นำ เจตคติและวิธีการของผู้บริหาร ที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบบต่อบรรยากาศขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีความสำคัญมากเพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการปฏิบัติ
3. นโยบาย นโยบายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นสายลักษณะอักษรหรือเป็นนัยก็ตามสร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายในจะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ใช้บุคคลภายนอกสำหรับตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารองค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคคลในบริษัท มักจะทำให้บ้านานาญ การรักษาพยาบาลและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย บริษัทดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่มีความอบอุ่นความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับทำไรที่จะเป็นความพอใจของบุคลากร

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่ พร้อมกับการจัดลำดับของผู้บริหารโดยใช้ชื่อตำแหน่ง หน้าที่อย่างชัดเจนอาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัวและให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือในทางตรงกันข้ามองค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การจะได้อิทธิพลจากคุณลักษณะของคณาภายในองค์การ คุณลักษณะเช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหาร ผู้หญิงและแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือการไว้ผมสั้นของผู้บริหารชายจะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวมและมีผลกระทบต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิก

ทงศรี กำล ญ อยุธา (2526 : 28) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นสิ่งที่องค์การมีอยู่คนโดยทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์การสามารถจะรับรู้และเข้าใจได้ว่า องค์การนั้น ๆ มีสภาพแวดล้อมอย่างไรและมีความเป็นไปอย่างไร เช่น น้ำดื่มร้อนหรือหตุหรือคืดหรือน้ำเบือหน่าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไป ตามลักษณะของแต่ละองค์การและยังมีปรากฏการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคล (Individuals) กับองค์ประกอบของงาน (Job requirement) อันเป็นผลให้เกิดบรรยากาศต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นตัวอย่างข้างต้นแล้ว นอกจากนี้บรรยากาศขององค์การยังเป็นเรื่องของความรู้สึก (Feeling) เกี่ยวโยงไปถึงเรื่องจิตใจ (Esprit) ซึ่งบุคคลในองค์การสามารถจะรับรู้และเข้าใจถึงความพึงพอใจหรือไม่พอใจต่อองค์การอย่างไรบ้าง

#### บทบาทของบรรยากาศองค์การ

ทงศรี กำล ญ อยุธา (2526 : 29) ได้ศึกษาว่า บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่สามารถพิจารณาได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกัน ลักษณะแรกคือ การเป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) หรืออีกนัยหนึ่ง การเป็นตัวการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ ลักษณะที่สอง คือ การเป็นตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ระหว่างตัวแบบผู้นำ (Leadership Style) กับการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การ (Employee Performance) ต่อความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ (Employee Satisfaction) ลักษณะที่สามคือ การเป็นปัจจัยพึ่งพา (Dependent Variable) โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของตัวแปรหรือปัจจัยอื่นใดก็ตามที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ

เดสเลอร์ (Dessler. อ้างอิงมาจาก มานพ ตีมี 2536 : 17) กล่าวถึงบรรยากาศที่เป็นตัวแปรโดยอ้างอิงถึงผลการวิจัยของ สเตียร์ ผู้ทำการศึกษาวิจัยผู้ทำงานด้านประกันบุคคล (Insurance Personnel) 600 คน พบว่าบุคลากรจะมีความพึงพอใจผลงานมากขึ้น เมื่อเขาสามารถรับรู้หรือสามารถเข้าใจได้ โอกาสของความสำเร็จในการทำงานนั้นจะเกิดขึ้นต่อองค์กรหรืออีกนัยหนึ่งให้ปฏิบัติงานแน่ใจว่า ถ้าการทำงานของเขาเกิดผลดีต่อองค์กรก็จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน ถ้าไม่แน่ใจแล้วก็จะไม่อย่างทำงานซึ่งจะมีผลทำให้ผลงานขององค์กรตกต่ำลงได้

เฟรนด์เลอร์และมาร์กวลีส (Frienlander and Margulies. อ้างอิงมาจาก มานพ ตีมี 2536 : 17) ยังได้ทำการศึกษา พบว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นตัวการสำคัญที่อยู่เหนือความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล แต่อย่างไรก็ดีคุณค่าของงานที่แต่ละบุคคลกระทำนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงานด้วย

ฮอสและเบาดีตช์ (House and Bowditch. อ้างอิงมาจาก มานพ ตีมี 2536 : 17) อ้างถึงผลงานวิจัยในการศึกษาความสามารถในการอดอาหารได้ประมาณ 6 ชั่วโมง บางชนิดอดอาหารได้ 12 ชั่วโมงและบางชนิดอดอาหารได้ 24 ชั่วโมง เมื่อเป็นดังนี้อาจจะกล่าวได้ว่า ระยะเวลาของการอดอาหารนี้ก็คือ ตัวแปรอิสระโดยนัยเดียวกันถ้าบรรยากาศสามารถกำหนดขึ้นได้ในสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดขององค์กรเพื่อที่จะดูว่าจะอะไรเกิดขึ้น ตัวแปรอิสระนั้นก็คือบรรยากาศนั่นเอง

ส่วนบรรยากาศที่นับเป็นตัวแปรสอดแทรกนั้น ได้มีการศึกษาพิจารณาเรื่องความสามารถในการอดอาหารของสัตว์ต่อไป การที่แสดงอาหารทิวไทยให้ปรากฏ ทำให้ผู้กระทำการทดลองเข้าใจถึงการทิวนั้น อากาศดังกล่าวนั้น ๆ มีอากาศที่แสดงออกให้เห็น เช่น การหยุดงานหรือการลาออกอย่างต่อเนื่อง เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าคงจะมีอะไรที่ผิดปกติเกิดขึ้นหรืออาจจะพิจารณาว่ามีบรรยากาศในทางลบและถ้าอากาศดังกล่าวนี้จะลดลงหรือหายไป เมื่อได้มีการปรับปรุงองค์กร นั้นก็หมายความว่า บรรยากาศเริ่มปรับตัวดีขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นตัวสอดแทรกที่ทำให้บรรยากาศดีขึ้น

เดสเลอร์ (Dessler. อ้างอิงมาจาก ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. 2526 : 28 - 29 ) ยกผลงานของไลเดิร์ท ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องระบบบริหารที่แบบเพื่ออธิบายถึงบรรยากาศในฐานะเป็นตัวแปรสอดแทรกไว้ด้วย ดังนี้คือ

1. แบบเผด็จการเบ็ดเสร็จ
2. แบบเผด็จการนักบุญ
3. แบบที่ปรึกษา
4. แบบที่มีส่วนร่วม

ทั้งสี่แบบนี้ปัจจัยสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความแตกต่างกันอยู่ที่เจตคติสองตัวด้วยกันคือ ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นที่ผู้บริหารจะมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นพอเพียงใด ดังจะเห็นได้ว่าในแบบที่หนึ่งมีน้อยกว่าแบบที่สี่แน่นอน อนึ่งตามความเห็นของไลเดิร์ทแล้ว เขาชื่นชมแบบที่สี่เป็นอันมากและเป็นระบบที่ทำให้เขาได้สร้างหลักการที่มีชื่อเสียง มีชื่อว่า หลักเก็ทกูด

## ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดบรรยากาศในโรงเรียน

อนันต์ นามทองตัน (2534 : 34) กล่าวถึงปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดบรรยากาศในโรงเรียนว่าประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำ การจัดบรรยากาศในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารหรือพฤติกรรมของผู้นำในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) กล่าวว่าการบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดีและคุณธรรมของผู้บริหาร และได้กล่าวถึงการทดสอบอิทธิพลของรูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันที่มีปริมาณการผลิตของกลุ่มของเคอร์รี่ เลวินและคนอื่น ๆ ที่ได้ทดลองกับเด็กอายุ 10 ขวบ ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มอัตตาธิปไตย กลุ่มประชาธิปไตยและกลุ่มสหาย โดยให้ทำกิจกรรมที่สนใจ เช่น ทำงานช่างไม้ วาดเขียน เป็นต้น จากผลการทดลองได้พบรูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดคือแบบประชาธิปไตย ที่สามารถถึงเอกัคคยาภาพของพนักงานในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานอันเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์การ นอกจากนี้ยังได้พบสมมุติฐานที่สำคัญอีกอันหนึ่งคือ "การมีผู้นำที่ดีกว่าจะช่วยให้การดำเนินงานในองค์การได้ผลดีกว่าได้" และเช่นเดียวกันนี้ ได้แสดงทรรศนะว่า ในการบริหารงานของผู้นำนั้นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำแสดงออกย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาวะต่าง ๆ เป็นสำคัญ ผู้นำคนหนึ่งอาจมีรูปแบบพฤติกรรมในการบริหารงานหลายลักษณะ ความสถานการณ์และสภาวะการณี่ที่แตกต่างกัน ลักษณะเช่นนี้จะทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานภายในองค์การไปด้วย

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้นำสามารถมีผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงานผู้บริหารที่มีพฤติกรรมบริหารในทางที่ดีสนองความต้องการของบุคลากรส่วนมากได้จะช่วยเอื้อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ในทางที่ดีและสำเร็จลงได้ง่ายได้

2. ปัจจัยด้านขวัญหรือหัวใจ แม้ว่าหน่วยงานจะมีคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และมีการจัดการอย่างดีแล้วก็ตาม แต่หากบุคลากรในหน่วยงานขาดขวัญและกำลังใจ หมดหวัง ท้อแท้ ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีควมกล้าหาญ ขาดความมั่นใจ ก็อย่างหวังเลยว่างานจะบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานในทุก ๆ องค์การจึงต้องใช้เวลา ๆ วิธีเพื่อกระตุ้นเตือนให้บุคลากรมีความพอใจ เต็มใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถสูงสุดเพื่องานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจนี้ อนันต์ ทองตัน (2534 : 34) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าเป็นสภาพทางจิตหรือความพึงพอใจที่จะทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ อาจเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้ และอนันต์ ทองตัน (2534 : 34) ได้แสดงความคิดเห็นโดยกล่าวถึงอิทธิพลของขวัญว่า ถ้าบุคลากรในหน่วยงานไม่แสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทร่างกายแรงใจและความสามารถมากนัก อาจมีสาเหตุ 2 ประการ คือ บุคลากรอาจไม่ไว้วางใจว่าหน่วยงานจะให้รางวัลสำหรับการใช้คุณสมบัติเหล่านั้นหรืออาจจะเป็นเพราะหน่วยงานไม่ไว้วางใจให้บุคลากรเหล่านั้น

แสดงคุณสมบัติออกมาให้ประจักษ์และปัจจัยสำหรับทำให้เกิดขวัญและกำลังใจและการอุทิศตนสูงที่ใช้ได้ผลคือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในทฤษฎีที่คล้ายคลึงกันนี้ พน์ส หันนาคินท์ (2524 : 231) เชื่อว่า การมีน้ำใจในการทำงานนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นการสร้างความจงรักภักดี ความเสียสละเพื่อส่วนรวมให้ เกิดขึ้น ช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยไม่ต้องอาศัยแรงจูงใจภายนอก ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างและรักษาใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในอาชีพของตนและสร้างภาวะผู้นำตลอดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บังคับบัญชาเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามัคคี ความภาคภูมิใจทำให้ประสิทธิภาพงานดีและอนันต์ ทองตัน (2534 : 34) กล่าวว่า การมีขวัญดีนั้นจะช่วยเกื้อหนุน เรื่องวินัยและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกันของบุคลากร

ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ให้ทราบว่า ขวัญหรือน้ำใจที่ดีมีส่วนผลักดันให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมโรงเรียนทุก ๆ อย่างประสบผลสำเร็จลงได้ เนื่องจากสมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน รู้จักทำงานร่วมกันเป็นคณะ (Team Work) ตลอดจนความสนิทสนมรักใคร่ ความเอื้อเฟื้อและรับผิดชอบในการทำงานเพื่อโรงเรียน หากสมาชิกในโรงเรียนมีน้ำใจสูงผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมคนได้มาก การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในโรงเรียนก็จะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายโดยทั่วกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ได้มีผู้ทอการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับผู้นำกับบรรยากาศภายในประเทศไว้ดังนี้

ไพพรรณ มุสิกสาร (2517) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียนจำนวน 14 โรงเรียน โดยใช้แบบ OCDQ ที่ ครรชิต ธรรมชรัตน์ (2512) แปลและเรียบเรียงจากของฮาดปิ่นและครอฟท์ สอบถามครูใหญ่ 14 คนและครู 637 คน รวมทั้งสิ้น 651 คน ผลการศึกษาพบว่า

1.บรรยากาศโรงเรียนมัธยมแบบประสมมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแจ่มใสที่มีอยู่ต่อเนื่องกับบรรยากาศอิสระและบรรยากาศควบคุม ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของธีระ รุญเจริญ และครรชิต ธรรมชรัตน์

2. เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปร อายุ วุฒิและประสบการณ์ของอาจารย์เป็น 6 กลุ่มแล้ว ปรากฏว่า

2.1 พฤติกรรมส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่ 5 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุมาก โดยส่วนรวมมีพฤติกรรมสัมพันธ์กับบรรยากาศอิสระ

2.2 กลุ่มอาจารย์ที่มีอายุมาก มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบบรรยากาศมิติอุปสรรคและมิติห่างเหิน

2.3 กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุน้อย มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของ  
บรรยากาศมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี

2.4 กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับ  
องค์ประกอบของบรรยากาศมิติขาดความสามัคคี มิติห่างเหินและมิติมิตรสัมพันธ์มากกว่า  
กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

2.5 กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบ  
ของบรรยากาศมิติห่างเหินและมิติมุ่งผลงาน

2.6 กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย มีพฤติกรรมสัมพันธ์กับองค์ประกอบ  
บรรยากาศมิติ เป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี

3. สภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน  
จรรยาดี งามญาติ (2519 : 57 - 60) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะ  
ผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลาง จำนวนโรงเรียน โดยใช้  
แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบเสรีนิยมและแบบ  
ประชาธิปไตย ซึ่งสร้างโดย ณรงค์ รมณีกุล เป็นแบบสอบถามแบบ Verbal Projective Technique  
มี 3 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างและใช้แบบสอบถาม  
วัดบรรยากาศองค์การชื่อ OCDQ แบบที่ 4 ฮาลปีนและครอฟท์ ที่ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียง  
ขึ้นใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามเป็นแบบ Role Differential Scale มี 4 ตัวเลือก  
จำนวน 64 ข้อ โดยใช้แบบถามวัดลักษณะผู้นำ ตามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลาง 1a nu  
และใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การตามครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนเดียวกับผู้บริหาร  
จำนวน 19 โรงเรียน ครู 425 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 444 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย  
จำนวน 5 โรงเรียนและเสรีนิยม จำนวน 5 โรงเรียนและเป็นแบบประชาธิปไตย จำนวน 9 โรงเรียน  
เมื่อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบ นับว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมีแนวโน้มสูงกว่าผู้นำ  
แบบอัตตาธิปไตยและผู้นำแบบเสรีนิยม

2. บรรยากาศองค์การโรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศแจ่มใส

3. เมื่อจำแนกกลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำต่างกันออกไปแล้ว ลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบมี  
ความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ลักษณะผู้นำอัตตาธิปไตย  
บรรยากาศโรงเรียนแบบรวมอำนาจ ลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยม บรรยากาศโรงเรียนเป็นบรรยากาศ  
เข้มเข่าและลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย บรรยากาศโรงเรียนเป็นบรรยากาศแจ่มใส

หาญชัย สงวนให้ (2519 : 58) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ  
กับบรรยากาศองค์การวิทยาลัยครูสวนกลางโดยใช้แบบสอบถาม พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารชื่อ  
Leadership Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ  
สหรัฐอเมริกา ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงขึ้นใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะเป็นแบบ

Role Differential Scale มีตัวเลือก 5 ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อและใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์กรชื่อ OCDQ ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถามของฮาลปีนและครอฟท์ มีลักษณะเป็น Role Differential Scale มีตัวเลือก 4 ตัวเลือก จำนวน 64 ข้อ โดยใช้แบบสอบถามทั้ง 2 ชุดนี้ตามอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนกลางจำนวน 14 แห่ง อาจารย์ 400 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. บรรยากาศองค์กรวิทยาลัยครู โดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศอิสระกล่าวคือ เป็นบรรยากาศอิสระ 9 แห่ง บรรยากาศควบคุม 1 แห่ง บรรยากาศสนิทสนม 3 แห่งและบรรยากาศรวมอำนาจ 1 แห่ง แต่ไม่พบบรรยากาศแจ่มใสและบรรยากาศเข้มเข้

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งมิติมิตรสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรวิทยาลัยครู ซึ่งผลการนี้แย้งกับของ จรรยาดี งามญาติ (2519 : 57 - 60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และวิเชียร เปลีียวจิตร (2523) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์กร ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์กรของกองมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์และมิติห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์กรมิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์กรมิติอุปสรรคที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศมิติ ขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์และมิติห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิชาน จงไพจิตรสกุล (2524) ทำการวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาที่เลือกสรรของรัฐในเขตจังหวัดน่าน ปีการศึกษา 2523 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 24 คนและครู จำนวน 171 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในเขตจังหวัดน่าน จำนวน 24 โรงเรียน แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์กร (OCDQ) ผลการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้ คือ

1. ในจำนวนโรงเรียนที่ศึกษาทั้งหมด 24 โรงเรียน พบว่าเป็นโรงเรียนที่มีบรรยากาศแจ่มใส จำนวน 6 โรงเรียน บรรยากาศอิสระ จำนวน 4 โรงเรียน บรรยากาศสนิทสนม จำนวน 5 โรงเรียน บรรยากาศรวมอำนาจ จำนวน 2 โรงเรียนและบรรยากาศเข้มเข้ จำนวน 7 โรงเรียน แต่ไม่ปรากฏว่าโรงเรียนที่มีบรรยากาศ ควบคุม

2. บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนที่มีจำนวนครูต่างกันมีผลแตกต่างกันในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี ส่วนในมิติขวัญและมิติมุ่งผลงานไม่พบความแตกต่าง

3. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่มีคุณภาพต่างกันมีผลแตกต่างกันในมิติทางเงินและมิติมุ่งผลงาน ส่วนในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณีไม่พบความแตกต่าง

4. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่มีแบบของผู้นำต่างกันมีผลแตกต่างกันในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญและมิติทางเงิน ส่วนในมิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณีไม่พบความแตกต่าง

ชุมพล ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา (2527 : 92) ศึกษาเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LPDQ และใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การชื่อ OCDO และใช้แบบสอบถามทั้ง 2 ชุดนี้ ถ้ามครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 จำนวน 100 โรงเรียน จำนวนครู 500 คน ผลการศึกษาพบว่า

■ พฤติกรรมแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบบรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระและบรรยากาศสนิทสนม

2. พฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ก่อให้เกิดบรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศโรงเรียนส่วนมาก โดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศรวมอำนาจ กล่าวคือ

2.1 โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศเข้มเข่า

2.2 โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

มีบรรยากาศรวบอำนาจ แต่ไม่ปรากฏว่า โรงเรียนทุกขนาดมีบรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุมและบรรยากาศสนิทสนม ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ หาญชัย สงวนให้ แต่แย้งกับของจรรยาภรณ์ จงมณีชาติ

ร.ต.อ.หญิงพูนทรัพย์ ดีมาก (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ do มิติ กิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล โดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำมิติกิจสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรคและมิติทางเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีจิตสัมพันธภาพกับบรรยากาศองค์การ 8 มิติ พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีจิตสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขนาดความสามัคคี มีติอุปสรรคและมิติห่างเหินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ทางสถิติที่ระดับ .01 จึงคงไว้ซึ่งสมมุติฐานที่ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีจิตสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขนาดความสามัคคี มีติอุปสรรค มิติขวัญ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี" ส่วนบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์และมิติมุ่งผลงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมีจิตสัมพันธภาพ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับแบบบรรยากาศองค์การ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีจิตสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแบบบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีจิตสัมพันธภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

ชาร์ตักด์ เจริญสุข (2525) ทำการวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ของ Halpin Andrew W. (1966) พบว่า บรรยากาศ องค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกันแสดงว่าขนาดโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเพียงเฉพาะระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526) ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยใช้แบบบรรยากาศองค์การของ Rensis Likert 4 แบบ เป็นแนวทางในการวิจัย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาของคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น หัวหน้าภาควิชาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ รวมทั้งคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ในระดับมาก

2. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของหัวหน้าภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อยู่ในระดับมาก

3. บรรยากาศองค์การของภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นแบบปรึกษา

4. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูงที่ระดับความมีนัยสำคัญสถิติ .001 โดยบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรตามพฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชา

ประไพ สุภิรมย์โชติ (2529) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขภาคทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะ

พฤติกรรมกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันและความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูงมีลักษณะพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง และมีลักษณะพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในการควบคุม ความต้องการการควบคุมและความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ ยกเว้นวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคใต้ จังหวัดยะลา มีลักษณะพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง

2. บรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค ทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะดังนี้  
บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มุ่งการใช้อำนาจและมุ่งผลสำเร็จของงานในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคกลาง จังหวัดชลบุรี มีแนวโน้มค่อนข้างต่ำ บรรยากาศองค์การ มุ่งการประสานสัมพันธ์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก มีแนวโน้มค่อนข้างสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจและมุ่งผลสำเร็จของงานมีแนวโน้มค่อนข้างต่ำ บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์และการมุ่งใช้อำนาจในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น มีแนวโน้มค่อนข้างสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคใต้ จังหวัดยะลา มีแนวโน้มค่อนข้างสูง ส่วนบรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน มีแนวโน้มค่อนข้างต่ำ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์แต่ละตำแหน่งกับบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ ในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคทั้ง 4 แห่ง สรุปได้ว่า โดยส่วนใหญ่ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค ทั้ง 4 แห่ง

สม มิ่งคำ (2532) ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ลักษณะองค์การ (POC) ของ Rensis Likert และเครื่องมือวิเคราะห์บรรยากาศองค์การ (OCDQ) ของ Halpin Andrew W. (1966) ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำของผู้บริหารทุกขนาดไม่แตกต่างกัน
2. บรรยากาศขององค์การของโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน
3. โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแตกต่างกัน จะมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ) ระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 4 (แบบสนิทสนม) แบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) แบบ 6 (แบบปิด)
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) ระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 1 (ระบบเปิด) แบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม)

ไพศาลป์ แผล่งสนาม (2531) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บริหาร โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนพยาบาลทหารอากาศซึ่งมีพฤติกรรมด้านนี้อยู่ในระดับสูง
3. บรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ยกเว้นโรงเรียนพยาบาลกองการศึกษากรมแพทย์ทหารเรือ เป็นแบบเผด็จการมีศิลป์
4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน แสดงว่าขนาดโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเพียงเฉพาะระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

อนันต์ นามทองตัน (2534) ทำการวิจัย เรื่อง บรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอคอนสาร จังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างคือ ครู จำนวน 102 คนและนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 111 คน การวิจัยครั้งนี้ปรากฏผลดังนี้

1. บรรยากาศด้านกายภาพ พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติในเรื่อง การสร้างสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนเพื่อเป็นศูนย์รวมทางจิตใจเป็นลำดับสูงสุด

2. บรรยากาศด้านการจัดกิจกรรมวิชาการ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านพฤติกรรมของครู พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติในเรื่องครูปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างมีความเสมอหน้าไม่ลำเอียง เป็นอันดับสูงสุด ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในเรื่องครูเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมวิชาการเป็นลำดับสูงสุด

2.2 ด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอน พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในเรื่องครูใช้วิธีสอนหลาย ๆ วิธี เหมาะสำหรับกับเนื้อหาวิชาและกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นลำดับสูงสุด ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติในเรื่องครูส่งเสริมช่วยให้นักเรียนได้ใช้ความคิดและตัดสินใจด้วยตนเองเป็นลำดับสูงสุด

2.3 ด้านการจัดห้องเรียนและวัสดุอุปกรณ์ พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติในเรื่องภายในห้องเรียนมีสถิติข้อมูลด้านวิชาการที่ชัดเจนและเป็น

ปัจจุบันเป็นลำดับสูงสุด ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในเรื่องการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดตกแต่งและดูแลรักษาห้องเรียนเป็นลำดับสูงสุด

### 3. บรรยาการด้านการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการบริหาร พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติในเรื่องการยกย่องชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณเผยแพร่ผลงานที่เด่นของบุคลากรเป็นลำดับสูงสุด โรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความก้าวหน้าเป็นลำดับสูงสุด โรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในเรื่องผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแนวปฏิบัติเป็นลำดับสูงสุด

3.2 ด้านการบริการ พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติในเรื่องการประสานงานกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาให้ภูมิคุ้มกันโรคแก่นักเรียนอย่างทั่วถึงเป็นลำดับสูงสุด ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในเรื่องการให้มิครูและเด็กโต ๆ คอยดูแลความปลอดภัยของนักเรียนภายในโรงเรียนเป็นลำดับสูงสุด

3.3 ด้านการประชาสัมพันธ์ พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติในเรื่องการให้สมาชิกในโรงเรียนทุกฝ่ายมีความเข้าใจในเจตนาหมายของกรทำงานแต่ละอย่างตรงกันเป็นลำดับสูงสุด โรงเรียนขนาดมีระดับการปฏิบัติในเรื่องการประชาสัมพันธ์ถึงผู้ปกครองเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน ผ่านนักเรียนโดยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรเป็นลำดับสูงสุด โรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติในเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมตามประเพณีนิยมเพื่อกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของชุมชนเป็นลำดับสูงสุด

มานพ ดิมิ (2536) ทำการวิจัยเรื่อง บรรยาการองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุโขทัย การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือประเมินบรรยาการองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบบรรยาการองค์การโรงเรียนที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็นของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุโขทัย ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุโขทัย ปีการศึกษา 2523 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 176 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. เครื่องมือประเมินบรรยาการองค์การโรงเรียนมัศึกษามีประสิทธิภาพสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงในบรรยาการที่เป็นอยู่จริง 0.98 และบรรยาการที่ควรจะเป็น 0.95

2. เมื่อเปรียบเทียบบรรยาการองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุโขทัย ทั้ง 4 ขนาด คือ เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ โดยจำแนกตามด้านต่าง ๆ ทั้ง 8 ด้าน ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันในความรู้สึกที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยที่บรรยาการที่ควรจะเป็นมากกว่าบรรยาการที่เป็นอยู่จริงในทุก ๆ ด้าน

3. เมื่อเปรียบเทียบบรรยาการโรงเรียนที่เป็นอยู่จริงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีขนาด

ต่างกันทั้ง 4 ขนาด สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุโขทัย โดยจำแนกตามด้านต่าง ๆ ทั้ง 8 ด้าน ปรากฏว่าส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน นอกจากด้านบรรยากาศมีอุปสรรค พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 จำนวน 2 คู่ คือ โรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่พิเศษเท่านั้น

สมชาติ สุดสาคร (2536) ทำการวิจัย เรื่อง ศึกษาบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ที่ปฏิบัติราชการใน ปีการศึกษา 2535 จำนวน 74 โรงเรียน ข้าราชการครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน

ผลการศึกษา พบว่าบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เพศของข้าราชการครูและอายุราชการของข้าราชการครูเป็นบรรยากาศแบบแจ่มใส ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเพศของข้าราชการครูและอายุราชการของข้าราชการครู ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เกรียงศักดิ์ เล่าหะวัฒน์ (2537) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร จำนวน 358 คน ได้ศึกษาจากแบบสอบถาม OCDQ ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติแบบอย่างและมิติกรุณาปรานีและมีความสัมพันธ์ทางลบกับมิติขาดความสามัคคีและมิติอุปสรรค

2. พฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การประกอบของบรรยากาศองค์การ มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติแบบอย่างและมิติกรุณาปรานีและมีความสัมพันธ์ทางลบกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรคและมิติห่างเหิน

พัชรี ศรีจันทร์งาม (2538) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ตามแนวความคิดของ Rensis Liked กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ศึกษา

ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ปีการศึกษา 2537 จำนวน 354 คน จาก 80 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามลักษณะของตัวแปรที่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การทั้ง 8 ด้าน คือ กระบวนการด้านภาวะผู้นำ พลังทางการจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการอิทธิพล ปฏิสัมพันธ์ กระบวนการ ตัดสินใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการสั่งการ กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรมเป็นแบบปรึกษาหารือ (Consultative)

2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร พิจารณาเป็นรายโรงเรียน โดยส่วนรวมมีบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือ (Consultative) และแบบ เผด็จการแบบมีศีลปี (Benevolent Authoritative)

### งานวิจัยต่างประเทศ

ได้มีผู้ทำการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำกับบรรยากาศในต่างประเทศไว้ดังนี้

แอนเดอร์สัน โดแนลด์ พี (Anderson Donald P. : 1964) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐมินเนโซต้ากับบุคลิกภาพของผู้นำสภาพส่วนตัวของผู้นำและประสิทธิภาพในการทำงานและจำนวนครูในโรงเรียน จำนวน 81 โรงเรียน ผลจากการศึกษาพบว่า

1. บุคลิกภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

2. สภาพส่วนตัวของผู้บริหาร ประสิทธิภาพในการทำงานและจำนวนครูในโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

คุก เอ็ดเวิร์ด วัานซ์ (Cook Edward Vance : 1965) ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาที่เมืองแคมเคิน (Camden) รัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา จำนวน 20 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ สอบถามครูจำนวน 303 คน พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันตามแบบ บรรยากาศของโรงเรียน

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

3. ขนาดโรงเรียนเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

4. อายุของครูอาจมีผลต่อการกำหนดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

5. ค่าคะแนนจากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ หรือ LBDQ อาจใช้เป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การแบบเปิดและปิดได้

เทอร์ทัก (Titak : 1970) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษากับคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนที่เมืองพอร์ทเทจ (Portage) และ

ทรัมบลู (Trumbull) ซึ่งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา จำนวน 49 โรงเรียน พบว่า

1. บรรยากาศแบบเปิดมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน
2. วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีผลต่อบรรยากาศแบบเปิดและแบบปิด
3. ครูมีปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูด้วยกันมาก แต่ระหว่างครูกับผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์น้อย
4. ระดับสติปัญญาที่มีผลต่อบรรยากาศแบบเปิด
5. ความตั้งใจจะมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีผลต่อบรรยากาศแบบเปิดแต่ความ

ไม่ตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อบรรยากาศแบบเปิด

บัลซัว เอล แมนซัวร์ (Bassou El Mansour : 1989 ) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอินเดียน่า ซึ่งประเมินความเข้าใจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาและครูเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอินเดียน่าโดยใช้เครื่องมือ OCDQ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 325 กู จากโรงเรียนที่สุ่มตัวอย่าง จำนวน 76 โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจะใช้ค่าไคสแควร์,t-test,F-test,Duncan and Scheffe' ระดับของความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการศึกษาค้นคว้านี้ตั้งไว้ที่ .05

ผลการวิจัย สรุปได้ 4 ข้อ คือ

1. ความเข้าใจระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครู ในการให้ความสำคัญกับบรรยากาศของโรงเรียนในรัฐอินเดียน่า มีความแตกต่างกัน
  2. ในบางโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และครู เข้าใจบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน
  3. บรรยากาศของโรงเรียนตามความเข้าใจของอาจารย์ใหญ่และครู ขนาดของโรงเรียน ไม่ได้เป็นตัวกำหนดให้บรรยากาศมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
  4. บรรยากาศองค์การตามความเข้าใจของครูและอาจารย์ใหญ่ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จากประชากรของโรงเรียนที่กำหนดขึ้น
- การค้นพบที่เป็นสาระสำคัญ 2 ประการ คือ
1. บรรยากาศของโรงเรียนตามความเข้าใจของครูและอาจารย์ใหญ่ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
  2. บรรยากาศองค์การตามความเข้าใจของครูและอาจารย์ใหญ่ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จากประชากรของโรงเรียนที่กำหนดขึ้น

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของครูในจังหวัดพิษณุโลก มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

### ตัวแปรอิสระ

สถานภาพของครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จำแนกตาม

1. ตำแหน่งงาน
  - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ครูผู้สอน
2. ประสบการณ์ในการทำงาน
  - 2.1 น้อยกว่า 10 ปี
  - 2.2 10 – 20 ปี
  - 2.3 20 ปีขึ้นไป
3. ขนาดโรงเรียน
  - 3.1 ขนาดเล็ก
  - 3.2 ขนาดกลาง
  - 3.3 ขนาดใหญ่



### ตัวแปรตาม

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของครูใน  
จังหวัดพิษณุโลก

1. บรรยากาศความสามัคคี
2. บรรยากาศมีอุปสรรค
3. บรรยากาศมีขวัญ
4. บรรยากาศมิตรสัมพันธ์
5. บรรยากาศห่างเหิน
6. บรรยากาศมุ่งมั่น
7. บรรยากาศเป็นแบบอย่าง
8. บรรยากาศกรุณาปรานี