

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เปรียบเรียงเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน
2. ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
3. การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
4. แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรหลัก ทั้งที่เป็นคน (Man Power) ทุนทรัพย์ (Money) และวัสดุอุปกรณ์ (Material) ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเท่านั้น จากคำจำกัดความข้างต้นนี้พบว่า การศึกษาเอกชน เป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้จัดกิจกรรม เป็นเอกชน หรือบุคคลหรือคณะบุคคล และในกรณีที่เป็นการเข้ารัฐบาลหรือข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชน ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าวมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ เจ้าของและผู้รับใบอนุญาต
2. ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา อันได้แก่ คนหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุน จะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเหล่า มิได้จัดไว้ให้กับบุคคลทั่วไป

4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนหรือผู้รับบริการทางการศึกษา จะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในหากมีจำนวนผู้เรียนรวมกันทุกผลัดมากกว่า 7 คนขึ้นไป สถานที่นั้นก็จะชื่อได้ว่าเป็นสถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีมานานนับตั้งแต่สมัยลพบุรีและสมัยสุโขทัยและได้มีการพัฒนาการมาตามลำดับจนกระทั่งปัจจุบัน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

สมัยลพบุรีและสุโขทัย เอกชนได้มาจัดการศึกษาตั้งแต่สมัยที่ยังไม่มีการจัดการศึกษาในโรงเรียนแบบเป็นทางการ ในสมัยสุโขทัยเอกชนได้ให้การศึกษาในบ้าน วัด และวัง เป็นสถานศึกษา มีภิกษุ หรือเจ้านายในราชตระกูลเป็นผู้สอน (ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2525, หน้า 31) การศึกษาที่บ้านส่วนใหญ่สอนวิชาชีพ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว อาชีพของตระกูล ส่วนการศึกษาที่วัดนั้น มีทั้งสายสามัญ และสายอาชีพ สายสามัญ ได้แก่ อ่าน เขียน ภาษาไทย สายอาชีพ ได้แก่ แพทย์แผนโบราณ ก่อสร้าง โหราศาสตร์ เวทมนต์คาถา วิชาต่อสู้ป้องกันตัว สำหรับการศึกษาในวังนั้น มีการเรียนการสอนวิชาพิเศษอีก เช่น ศาสนาพุทธ มานุษยวิทยา รัฐประศาสนศาสตร์ ดาราศาสตร์ จริยธรรม เวชกรรม โหราศาสตร์ ช่างสุวรรณสาย และปั้น ปักทอง ร้อยกรอง เย็บซ่อม เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2526, หน้า 1-2)

สมัยกรุงศรีอยุธยา ในแผ่นดินสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2198-2231) คณะมิชชันนารีนิกายโรมันคาทอลิกของฝรั่งเศส ได้รับพระบรมราชานุญาตให้ก่อตั้งโรงเรียนเพื่อเผยแผ่ศาสนาและให้การศึกษาแก่ประชาชน เรียกว่า “โรงเรียนสามเณร” ซึ่งเป็นโรงเรียนสำหรับฝึกสอนผู้ที่จะเป็นบวชเป็นสามเณรในคริสต์ศาสนาได้รับความนิยมมาก แต่กิจการได้หยุดชะงักลงเมื่อสิ้นสมัยกรุงศรีอยุธยา ในปีพุทธศักราช 2310 และกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้ง ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น (สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย, 2514, หน้า 23-24)

สมัยกรุงธนบุรี ซึ่งในสมัยนี้มีระยะสั้นเพียง 14 ปี อีกทั้งเป็นระยะของการกอบกู้เอกราช จึงมีเหตุการณ์ไม่สงบอยู่เนือง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาของคณะมิชชันนารีก็ยังคงมีการดำเนินการอยู่อย่างต่อเนื่องแต่ไม่ค่อยจริงจังนัก มีการจัดตั้งโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีการซ่อมแซมโรงเรียนสามเณรจากของเดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีนักเรียนประมาณ 5 หรือ 6 คนเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2526, หน้า 3)

สมัยรัตนโกสินทร์ การศึกษาในสมัยรัตนโกสินทร์ระยะแรกยังไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ยังคงต้องอาศัยวัด วัง และบ้าน เป็นสถานศึกษา เช่นเดียวกับสมัยกรุงศรีอยุธยา การศึกษาเอกชนหลังจากที่ขาดช่วงไปในระยะเสียกรุงศรีอยุธยา พุทธศักราช 2310 ได้เริ่มมีบทบาทอีกครั้ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2523, หน้า 13) แต่อย่างไรก็ตาม โรงเรียนของบาทหลวง

ชาวฝรั่งเศสก็ยังคงมีนักเรียนน้อยมาก และไม่เจริญดังก่อน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2536, หน้า 4) และในระยะก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (พุทธศักราช 2325-2461) ในสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 3 (พุทธศักราช 2371) มีชนชั้นนารีเพรส โบทีเรียน ได้เดินทางมาประเทศไทย เพื่อสอนศาสนาแก่ชาวจีนที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย และเป็นผู้จัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ และการศึกษามัยใหม่ในประเทศไทย ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 (พุทธศักราช 2394-2411) นางมัททูน (Mrs. Mattoon) มีชนชั้นชาวอเมริกัน ได้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับผู้ใหญ่สอนภาษาไทย จึงถือเป็นโรงเรียนราษฎร์แห่งแรกในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2526, หน้า 2)

จะเห็นได้ว่า การศึกษาเอกชนนั้นเริ่มจัดตั้งมาตั้งแต่สมัยสุโขทัย ซึ่งเป็นการศึกษาแบบธรรมดาไม่มีแบบแผนที่แน่นอน สถานที่ศึกษา คือ บ้าน วัด วัง ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยา การศึกษาเอกชนได้จัดกันอย่างกว้างขวาง โดยบาทหลวงชาวฝรั่งเศสได้จัดตั้งโรงเรียนสามเณรขึ้น และได้รับความนิยมนมาก จนกระทั่งสมัยกรุงธนบุรีและสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นได้ชมเชาหลง และเริ่มฟื้นฟูอีกครั้งในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว มีชนชั้นชาวอเมริกันได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา เป็นผู้บุกเบิกจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์และการศึกษามัยใหม่ขึ้นในประเทศไทย ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนแบบสมัยใหม่ขึ้น และเรียกโรงเรียนราษฎร์ของพวกมิชชันนารีว่า “โรงเรียนเซนต์สคูล” ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เรียกว่า “โรงเรียนบุคคล” และเปลี่ยนเป็นเรียกว่า “โรงเรียนราษฎร์” ในรัชกาลเดียวกันนี้ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พุทธศักราช 2461 และเรียกว่า “โรงเรียนเอกชน” ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 จนถึงปัจจุบัน(จุฬพล พูลภัทน์ชีวิน, 2532, หน้า 13)

ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก ได้เริ่มเข้าสู่ประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2110 ในแผ่นดินสมัยสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 2 แห่งกรุงศรีอยุธยา และโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยได้ปรากฏหลักฐานว่า มีมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาในแผ่นดินสมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2203 โดยมีชนชั้นชาวฝรั่งเศส สังกัดคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีส ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้ามาเผยแผ่ศาสนาและได้รับพระราชทานที่ดินที่บ้านปลาเห็ด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำหรับเป็นที่พักอาศัย สามารถสร้างโบสถ์ บ้านพักและโรงเรียนได้ ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2208 โรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกในประเทศไทย จึงได้ถือกำเนิดขึ้นมีชื่อว่า วิทยาลัยการศึกษาทั่วไป (General

College) ก่อตั้งโดย บิชอป แลมเบิร์ต เดล ลา ม็อต (Bishop Lambert De La Motte) เป็นโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชาย เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนไทยในกรุงศรีอยุธยา เรียกกันทั่วไปว่า โรงเรียนสามเณร เพราะเป็นโรงเรียนสำหรับเด็กที่เตรียมตัวเข้าบ้านเณรและเด็กสามัญโดยทั่วไป ส่วนใหญ่มีการจัดการเรียนการสอนด้านวิชาการและจริยธรรมในแนวทางที่ปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมและประเพณีของประชาชนในท้องถิ่นอย่างเห็นคุณค่า หลังจากนั้น มิชชันนารีได้เปิดโรงเรียนในจังหวัดต่าง ๆ ขึ้นอีกหลายแห่ง เป็นต้นที่จังหวัดภูเก็ตเมื่อ พ.ศ. 2214 จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2216 ที่บางกอก (กรุงเทพมหานคร) พ.ศ. 2217 ที่พิษณุโลก พ.ศ. 2218 และที่จันทบุรี พ.ศ. 2250 โรงเรียนเหล่านี้มิได้อยู่ต่อมาถึงปัจจุบัน เนื่องจากเหตุการณ์ผันผวนทางการเมือง และศึกสงครามของบ้านเมืองในสมัยนั้น

ในยุคกรุงรัตนโกสินทร์ มิชชันนารีชาวฝรั่งเศสเป็นผู้บุกเบิกงานด้านการศึกษาอีกครั้ง โรงเรียนคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคปัจจุบันคือ โรงเรียนอัสสัมชัญ ก่อตั้งโดย บาทหลวง เรเวเรนซ์ โคลอมเบิร์ต (Reverence Father Colombert) ในปี พ.ศ. 2428 เป็นโรงเรียนสำหรับเด็กชาย ซึ่งได้ดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยมาโดยอำนวยการและบ้านเมืองเป็นอย่างมาก จนเป็นที่นิยมอย่างสูงของผู้ปกครองและนักเรียนในปัจจุบัน นับตั้งแต่นั้นมา คณะนักบวชในนิกายโรมันคาทอลิกต่างๆที่อุทิศตนในด้านการให้การศึกษา ได้เข้ามาเปิดโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับเช่น คณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต (พ.ศ. 2448) หรือกลุ่มโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ คณะอัครทูต (พ.ศ. 2468) หรือกลุ่มโรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย คณะสงฆ์ซาเลเซียน (พ.ศ. 2470) หรือกลุ่มโรงเรียนเซนต์ดอมินิก หรืออาชีวศึกษาคอนบอสโก ฯลฯ ได้ทยอยกันเข้ามาทำงานแพร่ธรรมและตั้งโรงเรียนเอกชนคาทอลิกเพิ่มขึ้นมากมาย ตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษา ในระยะแรก ๆ แต่ละโรงเรียนต่างมีหลักสูตรของตนเอง โรงเรียนมิชชันนารีจะสอนเป็นภาษาอังกฤษบ้าง ฝรั่งเศสบ้าง จนกระทั่งเมื่อกระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้หลักสูตร จึงได้อาศัยหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการที่พัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ ตามแนวทางของการศึกษาคาทอลิก ที่มุ่งเป้าหมายสัจธรรม และการพัฒนามนุษย์ตามศักยภาพที่มีอยู่สัจธรรมนั้น

ในปี พ.ศ. 2502 สภามุขนายกคาทอลิกแห่งประเทศไทย (หรือสภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย) ได้เห็นความสำคัญที่จะจัดให้โรงเรียนเอกชนคาทอลิกรวมตัวกันขึ้นเป็นรูปองค์การ เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนทัศนะ ประสบการณ์ และนโยบายร่วมกัน จึงได้มีมติตั้ง “คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย” โดยมอบหมายให้ Bishop Peter Caretto ผู้แทนสภามุขนายกคาทอลิกแห่งประเทศไทยเป็นประธาน ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สภาการศึกษา

คาทอลิกแห่งประเทศไทย” โดยมติเอกฉันท์ของที่ประชุมสมัชชาครั้งแรกของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2515

ปัจจุบัน “สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย” ได้รับอนุญาตจัดตั้งเป็นสมาคม เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2533 โดยใช้ชื่อว่า “สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย)” (2533, หน้า 2)

จุดเริ่มต้นและแรงจูงใจของการศึกษาคาทอลิก มาจากพระคริสต์ธรรมในพระคัมภีร์ ทั้งภาคพันธสัญญาเก่าและพันธสัญญาใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระวรสารหรือคำสอนของพระเยซู ที่ผูกพันเป็นพันธกิจของคริสต์ชนหรือคาทอลิกที่จะต้องถ่ายทอด เผยแพร่พระวรสาร และพระธรรมคำสอนของพระเจ้า เพื่อประโยชน์สุขแก่มนุษย์ทุกคน และการจัดการศึกษาอบรมแก่ประชากรทั้งปวง ทั้งที่เป็นบุตรหลานคริสต์ชนคาทอลิก และมีใจคาทอลิก ด้วยกิจการสอนอบรมด้วยวาจา และการเป็นพยานแบบอย่างด้วยชีวิต

การจัดการศึกษาคาทอลิก มีลักษณะมุ่งเน้นการอบรมคน รวมทั้งการใส่ใจในการจัดบริบทของโรงเรียนหรือสถานศึกษา เพื่อประสานการเรียนรู้และพัฒนาการทุกอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุความเป็นมนุษย์ที่ครบถ้วน ให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนให้ครองชีวิตส่วนตัวอย่างถูกต้อง ขอบธรรม และในความศักดิ์สิทธิ์ของความจริง และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมและโลกของเรา คุณลักษณะดังกล่าวเป็นเอกลักษณ์และเหตุผลเบื้องหลังของการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก และเป็นคุณภาพการจัดการศึกษาหรือการเรียนการสอนที่ผนวกการสอนพระธรรมของศาสนา เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมนักเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาคาทอลิก ให้ความสำคัญกับคุณค่า ศักดิ์ศรีของมนุษย์ สิทธิเสรีภาพและความรับผิดชอบต่อสังคม และถือว่าการศึกษาร่วมกันพร้อมกับชีวิต อาจกล่าวได้ว่า ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิ นั่นคือ การให้การศึกษาอบรมถือว่าเป็นหน้าที่ประการแรกของพ่อแม่ เด็กได้รับรู้และเรียนรู้จากพ่อแม่เป็นบุคคลแรก เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง รอบตัวเอง เรียนรู้ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม เรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่น เรียนรู้สังคม และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว และเรียนรู้สังคมรอบข้างตนเองทั้งในระดับกว้าง (Horizontal Level) และระดับลึก (Vertical Level) ด้วยการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในสังคมและระหว่างสังคม บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะสมาชิกหรือการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนี้ การศึกษาจึงพิจารณาในมุมมองที่กว้างที่สุด หมายถึงการเรียนรู้ การศึกษา การอบรมสอน ถ่ายทอดทั้งในรูปแบบ (Formal Education) นอก รูปแบบ (Nonformal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) และการถ่ายทอดการปรับและพัฒนาเชิงวัฒนธรรมในสังคม ระหว่างสังคม และระหว่างอารยธรรมหรือระหว่างประเทศ กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้และเข้าถึงความรู้ทุกอย่างที่มนุษย์สามารถพัฒนาการตามวัยหรือ

ศักยภาพของมนุษย์ ทั้งในมิติของปัจเจกบุคคล (Personal Dimension) มิติด้านสังคม (Social Dimension) มิติด้านกาลเวลา (Temporal Dimension) และมิติด้านพื้นที่ (Spatial Dimension) ที่จะเกิดประโยชน์แก่มนุษย์ สังคม และโลก

แก่นแห่งความรู้ที่ปวง แสดงตัวผ่านทางกระบวนการเรียนรู้เชิงความคิด อาศัยสติปัญญา เหตุผลความคิดอ่านหรือการทดลอง การกระทำหรือการปฏิบัติ ตามแนวทางการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการเรียนรู้เชิงวิทยาศาสตร์ การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมากในชีวิตมนุษย์ และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นเสมอเหนือความเจริญก้าวหน้าของสังคม โรงเรียนคาทอลิกจึงเป็นพันธกิจสำคัญที่พระศาสนจักรเน้นคุณค่าอย่างหนักแน่น ในบทบาทการรับใช้และให้การศึกษาอบรมแก่ประชาชนหรือสังคม ซึ่งขัดหลักสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาอบรม ดังนี้คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการศึกษาอบรมที่ตรงกับเป้าหมายเฉพาะของตน ที่เหมาะสมกับคุณลักษณะ เพศ วัฒนธรรม และประเพณีของตน เพื่อเขาจะได้มีความสามารถ วินิจฉัยอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับคุณค่าทางศีลธรรมด้วยจิตใจเที่ยงตรง ต่อสิ่งที่เกิดกับเขาและแวดล้อมชีวิตของเขา
2. การศึกษามีได้จำกัดอยู่ที่ถ่ายทอดความรู้แต่รวมถึงการฝึกอบรม ลักษณะเฉพาะของการให้การศึกษาอบรม ซึ่งนับว่ามีความสำคัญสูงสุดของนักการศึกษาคาทอลิก คือ การสื่อความจริง และการศึกษาอบรมที่แท้จริง คือ การส่งเสริมศักดิ์ศรีของมนุษย์ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจและจริงใจต่อกัน อีกทั้งเป็นการเปิดตนเองสู่พระสังฆกรรม
3. บิดามารดาเป็นผู้ให้การอบรมที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของบุตร หากขาดการอบรมของบิดามารดา ก็ยากที่จะหาการอบรมอื่นใดมาทดแทนได้ และมีสิทธิอย่างแท้จริงในการเลือกโรงเรียนสำหรับลูกหลานของตน
4. ณ สถาบันที่เรียกว่าโรงเรียนนี้ เขาจะเรียนรู้ทีละขั้นตอน ที่จะเปิดตนเองสู่ชีวิตในสภาพที่เป็นจริง และสร้างเจตคติต่อชีวิตดังที่น่านจะเป็น
5. เป้าหมายของการสอนที่โรงเรียน คือ การให้การศึกษาอบรม ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคนจากภายใน ช่วยสร้างอิสรภาพจากภาวะปิดกั้นใด ๆ เพื่อให้เขาเจริญขึ้นเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และพระศาสนจักรให้ความสำคัญ สนใจต่อวิธีการจัดการศึกษาที่เหมาะสมทุกอย่าง เป็นวิธีการเฉพาะของพระศาสนจักรเอง
6. การอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง นับเป็นหัวใจของการศึกษาคาทอลิก โรงเรียนไม่เพียงพรีสอนเรื่องนี้ด้วยวาจา แต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียนต้องแสดงความจริงอันนี้ การศึกษาต้องชี้นำมนุษย์ให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นเยี่ยงพี่น้อง ในทุกสังคมของชีวิต และจะกระทำเช่นนี้ได้

ถ้าเข้าใจความหมายของครอบครัวมนุษย์ จากประสบการณ์นี้เขาจะสามารถสร้างสังคมแห่งความรักได้ในครอบครัว ในที่ทำงาน หมู่บ้าน ประเทศชาติ และในโลก

7. คำพูด การปฏิบัติ การให้กำลังใจ และความช่วยเหลือ คำแนะนำ และการแก้ไข ข้อบกพร่องของนักเรียนอย่างนุ่มนวล ล้วนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการให้การศึกษาอบรม ที่จะทำให้นักเรียนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงความสำเร็จของนักเรียนในด้านวิชาการ ในการปฏิบัติตนอยู่ในจริยวัตรที่เหมาะสม รวมทั้งมีทิศทางด้านศาสนาในชีวิต

ดังนั้น การศึกษาคาทอลิกจึงตระหนักในบทบาทหน้าที่ภายในบริบทของสังคม ให้ความสำคัญเคารพ และเน้นคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น การกิจของการศึกษา จึงต้องทำให้สังคม ชุมชน ให้เข้มแข็ง พัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้ดีขึ้น ในขณะที่พัฒนาศักยภาพ ความสามารถของมนุษย์ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม ให้งอกงาม เจริญก้าวหน้า ครบถ้วนทุกมิติของชีวิตและสังคม เมื่อคนของสังคมมีความรู้ เฉลียวฉลาด พวกเขาจะได้เป็นกำลังเข้มแข็งของสังคม และมีบทบาทที่ดีในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า

กล่าวโดยสรุป ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา ดังนี้คือ การศึกษาเป็นแก่นของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ในการเรียนรู้ เป็นกระบวนการกิจกรรมการศึกษา และวิทยาความรู้ (Knowledge) ที่เป็นเครื่องมือของมนุษย์ในการรักษาชีวิต ถ่ายทอด และพัฒนาชีวิต ให้เจริญก้าวหน้าครบทุกด้าน ให้บุคคลสามารถบรรลุถึงความดีงามครบครันของมนุษย์ ตามหลักพระคริสตธรรม อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม ด้วยความรัก รับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เคารพสิทธิเสรีภาพของบุคคล รักและภูมิใจวัฒนธรรมของคน

การศึกษาเป็นสิทธิและหน้าที่ของมนุษย์ที่พึงต้องแสวงหาและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง ให้ก้าวหน้าตามศักยภาพ ความสามารถของแต่ละบุคคล และเป็นหน้าที่สำคัญประการแรกของพ่อแม่ ที่จะให้การศึกษาอบรมแก่ลูกหลานของตน เพื่อให้ทุกคนเป็นคนดี มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และใช้ทักษะต่าง ๆ ของชีวิต รวมทั้งการใช้ศิลปวิทยาการและเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างคุณค่าและประโยชน์ของชีวิตในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข รักและห่วงหาปรารถนา ปรารถนาและวัฒนธรรมของชาติอย่างรู้คุณค่าและธำรงรักษาไว้ให้มั่นคง เพื่อประโยชน์ของลูกหลาน และสังคม อีกทั้งให้การช่วยเหลือปกป้องผู้อ่อนแอและผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับเกียรติศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ เป็นสมาชิกของสังคม

ในด้านความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม การศึกษามีหน้าที่และเรียกร้องให้มนุษย์ทุกคนใช้ความรู้ ความสามารถในการรักษาความยุติธรรมของสังคม แสวงหาความครบครันของตนเองด้วยการอุทิศตน ช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อเป็นฐานแห่งความร่วมมือกันในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้ก้าวหน้า มั่นคงและยั่งยืนตลอดไปในประวัติศาสตร์ของมนุษย์

แนวคิดของการจัดการศึกษาคาทอลิก

1. จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ การถ่ายทอดและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ครบทุกด้าน และให้สามารถบรรลุถึงความดีงามครบครันของมนุษย์ตามหลักพระคริสต์ธรรม
2. หลักการจัดการศึกษา เอกสารสังคายนาวาติกันที่ 2 เกี่ยวกับการศึกษาอบรมตามหลักคริสต์ธรรม และเอกสารของสมณกระทรวงว่าด้วยการศึกษาคาทอลิก เรื่อง “โรงเรียนคาทอลิก” ขณะกำลังเข้าสู่สหัสวรรษที่สามได้ให้หลักการและเน้นความสำคัญของการศึกษาอบรมว่า ต้องคำนึงถึงความสำคัญในประเด็นต่อไปนี้ คือ

2.1 พ่อแม่เป็นครูหรือผู้ให้การศึกษาอบรมคนแรกของลูกของตน

2.2 การให้การศึกษาอบรม ต้องเน้นด้านคุณธรรมสำหรับชีวิต (Formation for Human Person and of Human Persons) ไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรงหรือทางอ้อม การอบรมสั่งสอนหรือด้วยการสอนเชิงบูรณาการศีลธรรมและจริยธรรมในหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ กิจกรรมการเรียนการสอนหรือในโรงเรียนและในบรรยากาศของสถานศึกษา

2.3 ให้ความสำคัญและเป็นหน้าที่แก่การศึกษาเยาวชน ตามหลักการอภิบาลเยาวชนของพระศาสนจักรคาทอลิก

2.4 เน้นบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคม การศึกษาอบรมจะต้องเป็นกระบวนการเสริมสร้างค่านิยม การกล่อมเกลாதองสังคม ให้ทุกคนตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเน้นบทบาทการมีส่วนร่วมรับผิดชอบของสังคม หรือกลุ่มสมาชิกองค์กรของตน และการอุทิศตนบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

2.5 ใช้วิทยาการและเทคโนโลยีที่ดีและคุณค่า ทันทสมัย เป็นเครื่องมือทางการศึกษาอย่างเหมาะสมให้เกิดประโยชน์รับใช้ชีวิตมนุษย์และสังคม

2.6 ปรับหรือให้มีอำนาจการแยกแยะ เลือกใช้กระแสแนวคิดต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบททางสังคมท้องถิ่น สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมของสังคม

2.7 เคารพต่อสิทธิหน้าที่ ศักดิ์ศรีของมนุษย์ และเสรีภาพที่ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม และเคารพต่อคุณค่าของภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของสังคมด้วย

2.8 ปกป้องสิทธิของชนกลุ่มน้อยและคนด้อยโอกาส

โรงเรียนคาทอลิกในปัจจุบันแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. โรงเรียนของสังฆมณฑล ซึ่งแบ่งเป็น 10 สังฆมณฑล หรือ 10 เขต โรงเรียนที่มีพื้นที่อยู่ในเขตใด ก็จะสังกัดสังฆมณฑลนั้น และดำเนินการบริหารภายใต้การอำนวยการของพระสงฆ์ในสังฆมณฑลนั้น
2. โรงเรียนของคณะนักบวชชาย หญิง ในประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันมีคณะนักบวชชาย

ทำงานด้านการศึกษา อยู่ 5 คณะ เช่น คณะภราดาเซนต์คาเบรียล มีโรงเรียนอัสสัมชัญบางรัก โรงเรียนเซนต์คาเบรียล ฯลฯ และคณะนักบวชหญิงที่ทำการโรงเรียน 12 คณะ เช่น คณะเซนต์ปอล เดอร์ ชาร์ต มีโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ เป็นต้น

3. โรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์น โรงเรียนในเครือสารสาสน์ พิทยะ เป็นต้น

จุดประสงค์ของสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย

1. เพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาคาทอลิก ดำเนินกิจการตามมติและเจตนารมณ์ของสังคายนาวาติกันที่ 2
2. เพื่อประสานงานระหว่างสภา พระสังฆราชแห่งประเทศไทย กับสถาบันการศึกษาคาทอลิกทุกระดับ
3. เพื่อเป็นตัวแทนรักษามลประโยชน์ทางการศึกษาของคาทอลิกในประเทศไทยต่อกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รัฐบาลและองค์การระหว่างชาติ
4. เพื่อส่งเสริมความสามัคคีระหว่างสถาบันการศึกษาคาทอลิก
5. เพื่อส่งเสริมสถาบันการศึกษาคาทอลิกให้มีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยร่วมมือกับสถาบันองค์การอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อความเจริญของประเทศชาติ
6. เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติตามนโยบายการศึกษาคาทอลิก
7. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสมาคมครูคาทอลิก

นโยบายการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

1. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อสังคม
 - 1.1 สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมเสรีภาพและความรักแบบพระวรสารในสถาบัน
 - 1.2 เปิดโอกาสให้เด็กและเยาวชน รู้จักรับผิดชอบในส่วนตัวและส่วนรวมตามวัยและสถานะของแต่ละคน
 - 1.3 เน้นการปฏิบัติและการปลูกฝังค่านิยมของการเคารพในสิทธิต่อกัน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกกำลังทำความดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่ตนอาศัยอยู่
2. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อพระศาสนจักรและศาสนาอื่น
 - 2.1 อบรมเด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาในสัจธรรมของศาสนาตน
 - 2.2 อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนทุกศาสนาให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจต่อกันด้วยอัธยาศัยไมตรี
 - 2.3 นำวัฒนธรรมของชาติมาบูรณาการการปฏิบัติศาสนกิจเพื่อส่งเสริมคุณค่าของศาสนา

2.4 พึงตระหนักและถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะอบรมเด็กและเยาวชนคาทอลิก

3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันการศึกษาคาทอลิก

3.1 พึงคำนึงถึงความต้องการของโลกปัจจุบัน

3.2 พึงใช้อุปกรณ์และทักษะในการสอนตามหลักการใหม่ ๆ ที่ค้นพบในสมัยปัจจุบัน

3.3 พึงให้คณะครูอาจารย์มีส่วนรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายและการบริหารสถาบัน

3.4 พึงสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่ขัดสน ผู้ที่ไม่ได้รับความอบอุ่นและความอนุเคราะห์ของครอบครัว หรือผู้ที่ยังไม่รู้จักรพระคุณของความเชื่อ

3.5 พึงร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับบิดามารดาในการอบรม (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), 2533, หน้า 18-20)

อุดมการณ์ทั่วไปของโรงเรียนคาทอลิก

โรงเรียนเป็นสถาบันที่ให้การศึกษอบรมอย่างครบถ้วน โดยให้รับเอาวัฒนธรรมอย่างมีระเบียบแบบแผนและใช้ความคิดโดยให้พบกับมรดกทางวัฒนธรรมในการติดต่อส่วนตัวและการมีพันธะ ซึ่งการศึกษาที่แท้จริงในแง่ของชีวิตและพยายามที่จะให้ค่านิยมนั้นแทรกเข้าไปในชีวิต

โรงเรียนต้องอบรมนักเรียนให้มีสติปัญญา มีความสามารถที่จะใช้ความคิดอ่าน การริเริ่มสร้างสรรค์ ในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่ามีความหมายประการใด

อุดมการณ์ของโรงเรียนคาทอลิก ต้องการพัฒนามนุษย์ครบทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นมนุษย์สมบูรณ์อย่างแท้จริง (ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2529, หน้า 10)

สภาพปัญหาทั่วไปของโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

จากผลการวิจัยของ วลัยพร สุขสุศิลป์ (2540, หน้า 97-99) พบว่า ปัญหาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกนั้นต้องมีการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจูงใจให้ปฏิบัติงาน การประสานงาน และการประเมินผลงาน ซึ่งต้องมีหลายขั้นตอนและวิธีในการดำเนินงานอาจมีข้อยุ่งยากและอุปสรรคอยู่บ้างในบางกิจกรรม จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัญหาการบริหารอันดับหนึ่งคือ ด้านการประเมินผลงาน เนื่องจากการประเมินผลงานเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานซึ่งจะมีผลต่อความคิดของบุคคลอื่น ด้วยการประเมินผลงานต้องอาศัยข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความหมาย และการตัดสินใจอย่างชัดเจน ดังนั้นอาจสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติพอสมควร จึงส่งผลให้เป็นปัญหาในทางการบริหารอันดับหนึ่ง ปัญหาอันดับสองคือ ด้านการประสานงานอาจเนื่องมาจากบางครั้งแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนขาดความชัดเจน ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่มีเวลาที่จะ

ปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่มีลายลักษณ์อักษรที่เด่นชัด หรือขาดบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานโดยตรง จึงส่งผลให้เป็นปัญหาการบริหารอันดับสอง ปัญหาการบริหารอันดับสามคือ ด้านการจูงใจให้ปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในระดับน้อยจึงส่งผลให้เกิดปัญหาในอันดับสาม อันดับสี่ คือด้านการจัดสรรทรัพยากร

การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ชื่อย่อว่า รสจ. เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Education Section of Chanthaburi Diocese ใช้ชื่อย่อว่า E. S. C. D ซึ่งเริ่มใช้ชื่อย่อกลุ่มโรงเรียนนี้เมื่อ 22 กันยายน ค.ศ. 1987 เป็นโรงเรียนฝ่ายคริสต์ศาสนานิกายโรมันคาทอลิก ซึ่งตั้งอยู่ในเขตการปกครองของคริสต์ศาสนานิกายโรมันคาทอลิกประเทศไทย ครอบคลุม 8 จังหวัดภาคตะวันออก คือ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา นครนายก และสระแก้ว ปัจจุบันมีสังฆมณฑลจันทบุรีเป็นเจ้าของโดยพระสังฆราชเทียบชัย สมานจิต เป็นประมุขสูงสุด มีโรงเรียนในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 19 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ อ. องครักษ์ จ. นครนายก
2. โรงเรียนอนุบาลคริสตสงเคราะห์ อ. องครักษ์ จ. นครนายก
3. โรงเรียนประชาสงเคราะห์ อ. พานทอง จ. ชลบุรี
4. โรงเรียนอนุบาลประชาสงเคราะห์ อ. พานทอง จ. ชลบุรี
5. โรงเรียนคาราสมุทร อ. ศรีราชา จ. ชลบุรี
6. โรงเรียนปรีชาศาสน์ อ. เมือง จ. ชลบุรี
7. โรงเรียนวัฒนาศาสน์ อ. พนัสนิคม จ. ชลบุรี
8. โรงเรียนคาราสมุทรบริหารธุรกิจ อ. เมือง จ. ชลบุรี
9. โรงเรียนอนุบาลไสตพัฒนา เมืองพัทยา จ. ชลบุรี
10. โรงเรียนสันติภาพ อ. เมือง จ. ฉะเชิงเทรา
11. โรงเรียนคาราจรัส อ. บางคล้า จ. ฉะเชิงเทรา
12. โรงเรียนเนอสเซอรี่ อ. พนมสารคาม จ. ฉะเชิงเทรา
13. โรงเรียนศรีหฤทัย อ. ชลุม จ. จันทบุรี
14. โรงเรียนบ้านขอแซฟพิทักษ์ อ. เมือง จ. จันทบุรี
15. โรงเรียนมารีเนอสเซอรี่ อ. เมือง จ. ระยอง
16. โรงเรียนเทวรักษ์ อ. ศรีมโหสถ จ. ปราจีนบุรี

17. โรงเรียนชุมชนพัฒนา อ. เมือง จ. สระแก้ว
18. โรงเรียนปัญญทรัพย์ เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร
19. โรงเรียนคาราสุมทรสระแก้ว อ. เมือง จ. สระแก้ว

การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จะมีบาทหลวงเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร ซึ่งบาทหลวงได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากคณะที่ปรึกษาของประมุขสูงสุดของสังฆมณฑลจันทบุรี และได้รับการแต่งตั้งจากประมุขสูงสุดของสังฆมณฑลจันทบุรี ได้ดำรงตำแหน่งผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ และมีซิสเตอร์หรือภคินีคณะรักกางเขน จันทบุรี ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนของสังฆมณฑลจันทบุรีเป็นผู้ร่วมงาน โดยได้รับมอบหมายจากผู้แทนผู้รับใบอนุญาตให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ หรือครูใหญ่ ดังนั้นในการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จึงเป็นการบริหารงานร่วมกันของผู้ดำรงตำแหน่งผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่

การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมมีคณะกรรมการ 2 ชุดคือ คณะกรรมการ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ชื่อว่าคณะกรรมการ รสจ.และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ชื่อว่า คณะกรรมการบริหาร รสจ. โดยคณะกรรมการ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ประกอบด้วยผู้ดำรงตำแหน่งผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีทุกโรงเรียนเป็นคณะกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้มาจากการคัดเลือกและเลือกตั้งจากคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งมี 7 ท่าน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก และกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เร่งรัดและติดตามให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
2. ประสานงาน ประสานใจ และประสานความกิดระหว่างสมาชิก
3. รับพิจารณาเรื่องราว ข้อเสนอต่าง ๆ และอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
4. จัดประชุมตามระเบียบของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีดำเนินงานกองทุนโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ในการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้จัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

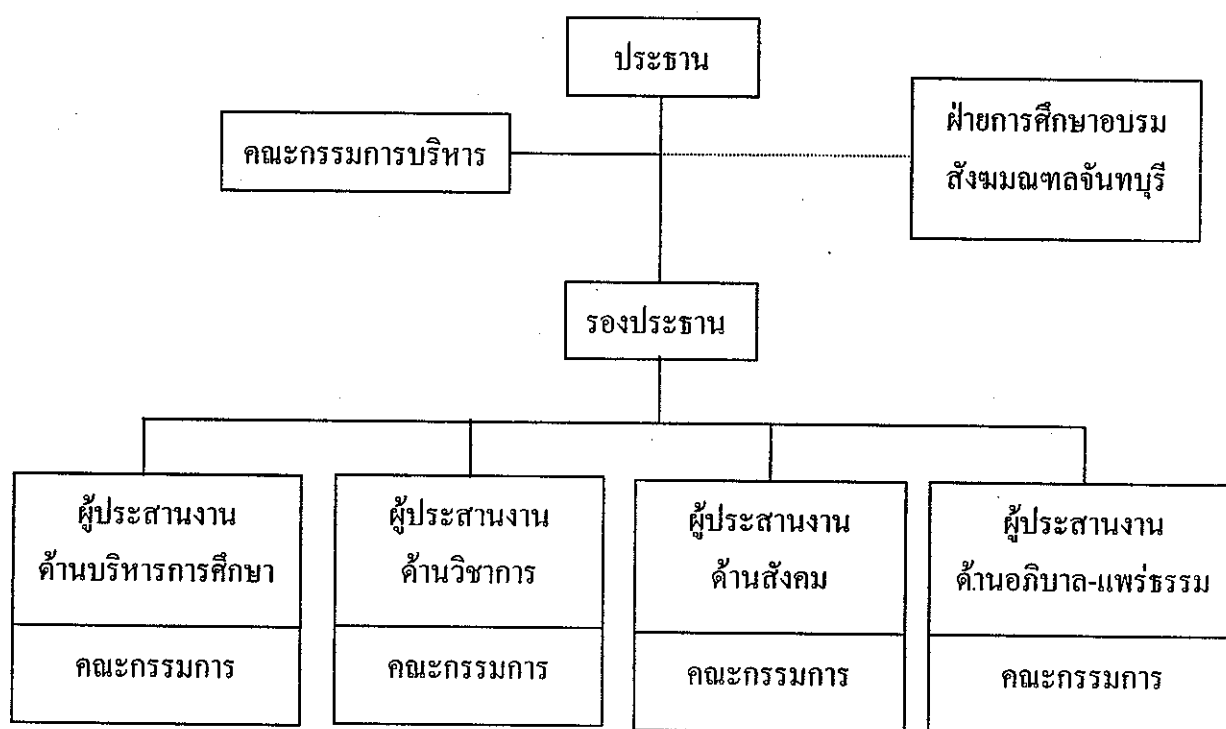
1. ด้านบริหารการศึกษา

2. ด้านวิชาการ
3. ด้านสังคม
4. ด้านอภิบาลและแพรธรรม

ส่วนการบริหารงานโรงเรียน ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ร่วมกันบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน และมีการแต่งตั้งและเลือกตั้งบุคลากรครูภายในโรงเรียนร่วมบริหารงานในตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ฝ่ายคือ ผู้ช่วยครูฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริการ ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายปกครอง โดยยึดหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 1-3)

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

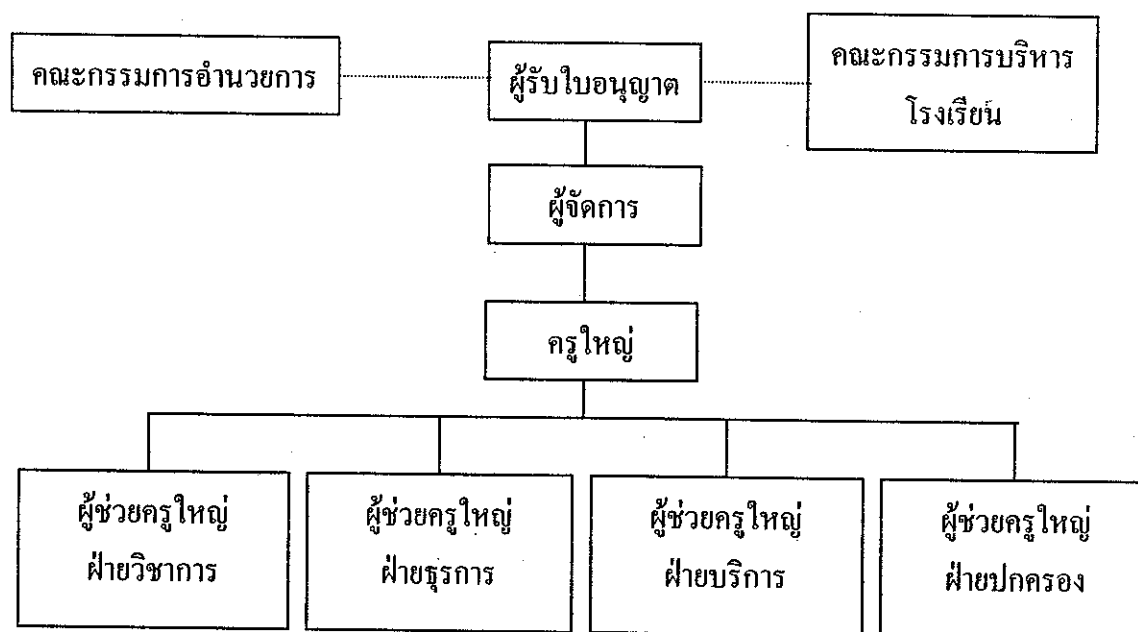
จากการบริหารงานโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีดังกล่าว จึงมีการกำหนดโครงการบริหารงานเป็น 2 ระดับ คือ ระดับคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และระดับโรงเรียนของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 4) โดยมีโครงสร้างดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามแผนภูมิของโรงเรียนคาทอลิก สังกัด
สังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ

1. เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน
2. เพื่อแก้ไขปัญหา ดำเนินงานร่วมกันในการสร้างสรรค์ และช่วยเหลือกันแก้ปัญหา
3. เพื่อพัฒนาและยกระดับการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
4. เพื่อส่งเสริมคุณธรรม และหลักศาสนา
5. เพื่อเป็นศูนย์ประสานงานระหว่างสมาชิกและหน่วยงานอื่น ๆ



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

จากโครงสร้างการบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีตามแผนภูมิ เป็นการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหาร ให้การบริหารเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง บุคลากรครูได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของตน และลดปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบริหารระดับสูงสุดของสังฆมณฑลจันทบุรีที่มีวาระในการโยกย้ายหน้าที่ และทำให้เกิดเอกภาพและความเป็นหนึ่งเดียวกันในการบริหารงาน (โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 5)

ปรัชญา นโยบาย มาตรการ การบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีปรัชญาในการบริหารจัดการศึกษาว่า
การศึกษาพัฒนาชีวิต

การศึกษาคือ การพัฒนาคนทั้งครบ (Personal Wholistic Development) ร่างกาย จิตใจ
สติปัญญา อารมณ์และสังคมเพื่อจะได้เป็นคนบริบูรณ์

ชีวิต คือ การรู้จักความจริง และรักความดี เพื่อบรรลุถึงสันติสุขและความเจริญอันถาวร
สัมพันธภาพระหว่างชีวิตกับความเชื่อทางศาสนา วัฒนธรรมกับพระวรสาร ความรู้กับคุณธรรมเป็น
จิตสำนึกของมนุษย์ทุกคน และมีคติพจน์ในการบริหารงานว่า ความรู้คู่คุณธรรมนำวินัย โดยมีความ
หมายดังนี้ความรู้คู่คุณธรรมเป็นการเน้นให้เห็นเป้าหมายสำคัญ 2 ประการในการจัดการเรียนการ
สอนซึ่งต้องให้ความสำคัญควบคู่กันไป เพื่อพัฒนานักเรียนให้ทั้ง เก่งและดี ฉลาดและซื่อสัตย์ ส่วน
คำว่านำวินัยนั้นเป็นการเน้นให้เห็นความสำคัญของระเบียบวินัย ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและ
สังคมเป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝนจนเป็นนิสัยและเป็นเอกลักษณ์ที่เด่นชัดประจำตน

จากปรัชญาและคติพจน์ ได้นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารงานโดยกำหนด
นโยบายและมาตรการทั้ง 4 ด้านขึ้นดังนี้

นโยบายและมาตรการที่ใช้ในการบริหารงานโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
การบริหารงานโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีแนวนโยบายและมาตรการ
โดยรวมดังนี้

ด้านบริหารการศึกษา

1. เร่งรัดให้พัฒนาระบบการบริหารงานมีโครงการบริหารบุคลากรที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ มีเอกภาพด้านความคิด และการร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. ส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการบุคลากรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนา
งาน ตลอดจนประเมิน และติดตามอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งภายในสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ
ให้มามีส่วนช่วยในการพัฒนาการศึกษา

มาตรการ

1. ให้ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และปฏิบัติตามแผนงาน โดยมุ่งเน้นให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ
2. เร่งรัดให้บุคลากรได้มีโอกาสรับการศึกษาอบรม ดูงาน และเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบ
ต่างๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามความสามารถและความรับผิดชอบ

3. เร่งรัดปรับปรุงระบบการบริหารงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล

4. เร่งรัดให้มีการวิเคราะห์ ประเมิน และติดตามประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

แผนงานด้านบริหารการศึกษา

1. แผนงานพัฒนาและจัดระบบการบริหารงาน
2. แผนงานพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วม (4 ฝ่าย)
3. แผนงานติดตามประเมินผล
4. แผนงานพัฒนาคุณภาพและระดับมาตรฐานการศึกษา

ด้านวิชาการ

1. เร่งรัดให้มีพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อบูมสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

2. ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อพัฒนางานวิชาการ สนับสนุนงานการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เน้นการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการและวิทยาการ ให้รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

มาตรการ

1. ศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. จัดระบบการสรรหาบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. จัดระบบการติดตามผล ประเมินด้านวิชาการ การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
5. จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา พัฒนาเครือข่ายงานเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านวิชาการ ประสานสัมพันธ์กับสังคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แผนงานด้านวิชาการ

1. แผนงานพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ
2. แผนงานบริหารวิชาการให้สอดคล้องกับหลักสูตร

3. แผนงานบริหารและพัฒนาศูนย์วิชาการ รสจ.

4. แผนงานพัฒนาและจัดการระบบสารสนเทศงานวิชาการ

ด้านสังคม

1. เร่งรัดบุคลากรให้มีความรู้ และความสำนึกถึงสิทธิหน้าที่ เคารพกฎหมายมีความรับผิดชอบ สร้างสรรค์สังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันให้มีสันติสุข

2. มุ่งเน้นคุณค่าความภาคภูมิใจต่อศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนเสริมสร้างและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

3. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรด้านพฤติกรรม และกิจกรรมอันดีงามของสังคม ร่วมกับสถาบันครอบครัว ศาสนา และชุมชนเพื่อปลูกฝังคุณธรรมค่านิยม กล้ายืนหยัดความจริงและความถูกต้อง

มาตรการ

1. เร่งรัด สนับสนุนสิทธิ และหน้าที่บุคลากรทุกระดับให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ยกย่องคุณงามความดี และบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน

2. จัดทำแผน โครงการและกิจกรรมเผยแพร่ บำรุงรักษา คุณค่าศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมให้สะอาดสวยงาม และรู้จักใช้อย่างประหยัด และคุ้มค่า

3. เสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ รู้จักวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร คิดความเคลื่อนไหวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัวในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม มีจุดยืน รู้จักแยกแยะสิ่งที่ดีและถูกต้อง

4. สอดส่อง ดูแล ชี้นำและป้องกันภัยอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของโรงเรียน บุคลากร และชุมชน

แผนงานด้านสังคม

1. แผนงานความสัมพันธ์ บ้าน วัด โรงเรียน

2. แผนงานเรื่องสิทธิและหน้าที่บุคลากร

3. แผนงานป้องกันอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

4. แผนงานอนุรักษ์ ป้องกัน รักษาสิ่งแวดล้อม

5. แผนงานบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมไทย

ด้านงานอภิบาลและแพร่ธรรม

1. เร่งรัดให้สถานศึกษาเป็นสนามแพร่ธรรม และพัฒนาการดำเนินงานด้านอภิบาล

2. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ถูกต้อง โดยอาศัยหลักธรรมทางศาสนาเป็นสาระสำคัญ

3. มุ่งเน้นบุคลากรอยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล ตระหนักและปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบที่พึงมีต่อผู้อื่น

มาตรการ

1. สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานจิตคารมณของพระวรสารอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านความซื่อสัตย์ กตัญญู ความรับผิดชอบ ความสะอาด ขยัน
3. ส่งเสริมการพึ่งตนเองและความมีระเบียบวินัย
4. ส่งเสริมการปลูกฝังและปลูกจิตสำนึก ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมและให้มีการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นพัฒนา และช่วยเหลือสังคมอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรจัดตั้งกลุ่มและกิจกรรมทางศาสนา

แผนงานด้านอภิบาลและแพร่ธรรม

1. แผนงานอภิบาลและแพร่ธรรมในโรงเรียน
2. แผนงานด้านคุณธรรมของบุคลากร
3. แผนงานด้านศาสนสัมพันธ์ในโรงเรียน
4. แผนงานกลุ่มและกิจกรรมทางศาสนา

(โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 7-10)

วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์

โรงเรียนคาทอลิกสังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี มุ่งพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาเพื่อพัฒนาคนทั้งครบ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมทางศาสนา สู่การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวและสังคม

ภารกิจ

1. ส่งเสริมให้โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีมาตรฐานการศึกษาโดยใช้ระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก และยกระดับมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริมให้มีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนตามหลักการ และจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนทั้งครบ
3. เร่งรัดการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรทุกระดับ

5. พัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรระดับผู้ช่วยครูใหญ่ให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

7. ส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนาแก่บุคลากร และนักเรียน

8. เสริมสร้างค่านิยมที่ดีงามแก่บุคลากรและผู้เรียน โดยเฉพาะคุณค่าทางศิลปวัฒนธรรม

9. ประเพณีอันดีงามของไทย และการดำรงตนในครอบครัว และสังคมอย่างมีความสุข เป้าหมาย

1. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาทุกโรงเรียน

2. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และได้รับรองมาตรฐานการศึกษา

3. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทั้งครบ

4. บุคลากรโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีสวัสดิการที่ดี มีขวัญกำลังใจ และมีความผูกพันกับสถาบัน

5. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

7. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

8. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีบุคลากรระดับผู้ช่วยครูใหญ่ ที่มีความสามารถบริหารจัดการ ร่วมกับผู้บริหารอย่างเต็มศักยภาพ

9. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีบุคลากรที่ปฏิบัติตามหลักธรรมทางศาสนา และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น

10. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีบุคลากร และผู้เรียน ที่เห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม และปฏิบัติตามประเพณีที่ดีงามของไทย

11. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีบุคลากรและผู้เรียน ดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

12. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีบุคลากร ผู้เรียน เคารพสิทธิเสรีภาพของกันและกัน

ดังนั้น ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ต้องอาศัยคนหลายคน หลายฝ่าย มาร่วมกันทำงาน และผลของการที่คนตั้งแต่สองคน มาร่วมกันทำงาน ย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์ในการบริหาร ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติงานร่วมกันตามหลักการบริหารงาน ตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำกับการสร้างบรรยากาศขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอีกประการ

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายภาวะผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่นักวิชาการผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1834 เมื่อต้นศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบบรรลุและประสบความสำเร็จ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม เพื่อตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1950, p. 4)

ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มโครงการใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lipham, 1964, p. 122)

ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่มีต่อการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับอิทธิพลนั้น (Morphet, Johns & Reller, 1967, p. 122)

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (Fiedler & Chemers, 1974, p. 4)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Boles & Davenport, 1975, pp. 154-155)

แบสส์ (Bass, 1981, pp. 7-14) จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ (Traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Compliance) ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่คุณำต้องการ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญ บังคับ
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือคลอใจ สมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติตามภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับ ขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล
9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง
10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย
11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง (Campbell, Corbally & Nystrand, 1983, p. 142)

ภาวะผู้นำ เป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ (Dejnoska, 1983, p. 94)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และบริบท (Green, 1983, p. 3)

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สโตนเนอร์ และแวนเกิล (Stoner & Wankel, 1986) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการชี้นำ และการใช้อิทธิพลแทรกแซงในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิก

อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (Arnold & Feldman, 1988) ให้คำนิยามภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจ ของผู้นำที่จะให้ผู้ตาม ประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม (Sergiovanni & Moore, 1989, p. 213)

ดูบริน ไอร์แลนด์ และวิลเลียมส์ (Dubrin, Irland & Williams, 1989) ได้อธิบายภาวะผู้นำว่าเป็น กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

คูนต์ และไวห์ริช (Koontz & Weihrich, 1989) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของ การใช้อิทธิพล มีลักษณะเป็นศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นต่อความสำเร็จของเป้าหมายกลุ่ม

กอร์ดอน และคณะ (Gordon & others, 1990) นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้เขาทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

สมยศ นาวิการ (2522, หน้า 192) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งประสบความสำเร็จ

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพ

คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
 2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
 3. เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)
 5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำในการกระทำดังกล่าวให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะของการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
 6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของการเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน
 7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนและโอพาร์ บูลุมบี (2547, หน้า 10) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือและร่วมมือทำกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจอิทธิพลที่กลุ่มเต็มใจให้การยอมรับและให้ความร่วมมือ กระทำในสิ่งที่ผู้นำมีความต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั่นเอง

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2520, หน้า 78-79) ได้ชี้ให้เห็นหน้าที่ของผู้นำในสถานศึกษาว่า ควรมีหน้าที่ดังนี้

1. รับผิดชอบในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ และงบประมาณการเงิน งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2. ช่วยส่งเสริมให้ปริมาณและคุณภาพงานดีขึ้น
3. สอนหรือแนะวิธีปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา
4. ติดต่อและประสานงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและให้ผลดี
5. สั่งงานและควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

แอนเดอร์สัน และแวน ไดค์ (Anderson & Van Dyke, 1977, pp. 245-247 อ้างถึงใน สิริเทศประสิทธิ์, 2529, หน้า 101) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ศึกษาและให้ความรู้ในทางทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาครูที่สนใจ
3. จัดโครงการการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และประเทศ

4. เปิดบริการแนะแนวขั้นในโรงเรียน
5. จัดบริการต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน เช่น บริการสุขภาพ การรับส่งนักเรียนและอาหารกลางวัน

6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและสิ่งอำนวยความสะดวกในการสอน
7. ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้การนำเสนองานคณาจารย์เป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพสูง

8. พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดี และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย

9. พัฒนาขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ให้ดีตลอดไป
10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมครูในโรงเรียน
11. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อนักเรียนทุกคน
12. วางแผนการจัดการเรียนการสอนทั้งเป็นวันและเป็นปี
13. พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบ และงานธุรการประจำวันเพื่อให้การบริหารงานคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ

14. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมใน โรงเรียนบ้างตามสมควร

15.ชี้แจงถึงโปรแกรมการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ชุมชน ผู้ตรวจสอบโรงเรียน และคณะกรรมการการศึกษาทราบ

16. ร่วมมือประสานงานในการจัดบริการการศึกษาให้แก่เด็กหนุ่มสาวในชุมชน
17. จัดการและให้คำแนะนำการรักษาอาคารเรียน และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต
19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษา
20. ขอมเสียดสเพื่อควมก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของโรงเรียน

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 268) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนถ้าจะพิจารณา โดยละเอียดหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำในการบริหาร 8 ประการ คือ

1. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย
 2. การปกครองและการแนะแนวนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียนตลอดจน การติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน
 3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและการบริหารการเรียนการสอนเพื่อก่อให้เกิดการสอน ที่มีประสิทธิภาพที่สุด
 4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชนและเป็นศูนย์สังคมของชุมชนอย่างน้อยที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยพัฒนาชุมชนในทุก ๆ ด้านและรับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการสองทาง
 5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน (Organization Chart) เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนสมเป็นองค์การที่ดี
 6. การจัดการที่ดีเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์
 7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน (Clerical Work) เอกสารต่าง ๆ การเงินและการบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
 8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย
- ดังนั้น จึงพอสรุปบทบาทและหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ต้องการรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการเป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน รับผิดชอบงานทุกอย่างในสถานศึกษาอำนวยความสะดวกและประสานงานในการดำเนินงานต่าง ๆ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

คำว่า Leader ซึ่งหมายถึง ผู้นำ ได้เริ่มต้นใช้ เมื่อปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership หรือ ภาวะผู้นำไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 หรือต้นศตวรรษที่ 19 จึงมีคำดังกล่าว ซึ่งแปลว่า ความสามารถที่จะนำผู้อื่น (Marriner, 1993, p. 11)

เบสส์ (Bass, 1981, pp. 100-130 cited in Marriner, 1993, p. 11) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจที่มีอยู่ในกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่าง
9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์

มีการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่สมัยคริสตกาลถึงปัจจุบัน โดยในระยะแรกการศึกษาความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำรวมจุดสนใจอยู่ที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ในระยะต่อมาได้เปลี่ยนจุดสนใจจากคุณลักษณะส่วนบุคคลไปเป็นพฤติกรรมของผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ (สมยศ นาวิกาน, 2524, หน้า 114-115) และเมื่อปี ค.ศ. 1980 ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Yukl, 1994, p. 350) ซึ่งในปัจจุบันได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ วิวัฒนาการการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำมีดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ได้แนวทางมาจากทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งเชื่อว่า ความเป็นผู้นำในบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างในภายหลังได้ จึงได้เกิดแนวคิดว่า ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น (Luthans, 1985, p. 480)

นักจิตวิทยาและนักวิจัยพยายามอย่างมีระบบเพื่อพิจารณาลักษณะของผู้นำ ที่มีผู้บริหารหรือหัวหน้าใช้เป็นปัจจัยสร้างอำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้ปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการในการค้นหาลักษณะของผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 แบบ คือ

1. เปรียบเทียบคุณสมบัติของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำ

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีแรก ส่วนการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพมีจำนวนไม่มากนัก (Dunnette, 1976, p. 181 อ้างถึงใน มยุรี รังษิสมบัติศิริ, 2530, หน้า 13-14) จากการศึกษาพบว่าโดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ เฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความรอบรู้ในเรื่องทั่วไป และเรื่องเฉพาะอย่าง มีความสามารถในการรับรู้ได้ถูกต้อง เป็นผู้ที่ยอมมอบหมายงานให้ผู้อื่น ส่วนลักษณะผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะตรงกันข้ามกับผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ การศึกษาต่อมา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในบทบาทของผู้นำไม่แน่นอนหรือเป็นจริงเสมอไปเพราะข้อมูลที่สนับสนุนทฤษฎีนี้เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการสังเกตเท่านั้นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จอาจไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จดังกล่าวข้างต้น แต่อาจเป็นเพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดีหรือมีอำนาจ มีฐานะดีก็ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 133-134)

ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leader Behavior Theory) เมื่อผู้นำมีประสิทธิภาพ ไม่มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เด่นชัด นักวิจัยจึงพิจารณาไปอีกแนวทางว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพกระทำอะไรบ้าง และตั้งข้อสมมติว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว ดังนั้น นักวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้วสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ทฤษฎีจึงเน้นให้มีการวิเคราะห์งานที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าที่ต้องทำให้การบริหารเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีนี้อยู่หลายรูปแบบด้วยกัน (Owen, 1973 อ้างถึงใน มยุรี รังษิสมบัติศิริ, 2530, หน้า 13-14)

ยูกล (Yukl, 1994, p. 350) ได้ศึกษาแบบความเป็นผู้นำ (Kurt Lewin's Studies of Leadership Styles) โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Style) แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) และแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) โดยเชื่อว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ดีที่สุด

ลิเกิร์ต (Likert, 1967, p. 58) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งเรียกว่าระบบ 4 (Likert's Four Systems of Leadership) ได้แก่

1. ระบบเผด็จการแบบทรราชย์ (Exploitive-Authoritative) ผู้นำจะยึดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี X ของแมคเกรย์เกอร์ (Mcgregor) อย่างมาก มักจะมีการลงโทษบังคับออกคำสั่งและควบคุมอย่างใกล้ชิด

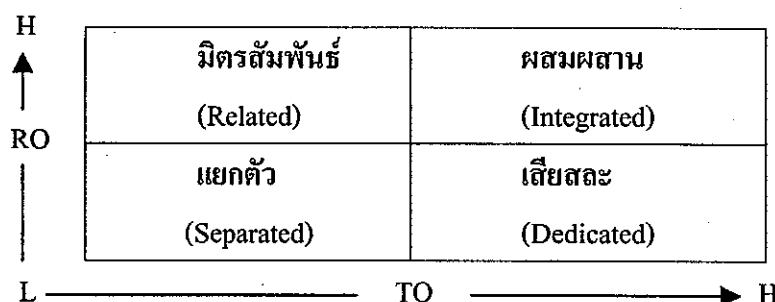
2. ระบบเผด็จการแบบมีศีลปะ (Benevolent-Authoritative) ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่องและจะตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา โดยอาจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำในบางครั้ง

3. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังแสดงตนในลักษณะที่ว่าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่

4. ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participation-Democratic) ผู้นำตามระบบนี้จะยึดเอาข้อสมมติฐานในการมองคนตามทฤษฎี Y ของ แมคเกรย์เกอร์ (McGregor) มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มักเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2535, หน้า 135) และจากการศึกษาพบว่า ประเภทของผู้นำแบบที่ 4 เป็นแบบที่ดีที่สุด

เรดดิน (Reddin, 1970, p. 98 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 17-18) กล่าวถึงผู้นำมี 4 แบบ ดังนี้

1. งานสูง – สัมพันธ์สูง แทนแบบผู้นำผสมผสาน (Integrated) คือมุ่งทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน
2. งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แทนแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ของคนเป็นหลัก มีมนุษยสัมพันธ์ดีแต่ไม่ค่อยคำนึงถึงงาน
3. งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบแยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนทั้งงานเป็นพฤติกรรมแบบแยกตัว
4. งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เป็นผู้นำเน้นงานเสียสละเพื่องาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีเพียงเล็กน้อย ดังแผนภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงลักษณะความเป็นผู้นำของ เรดดิน (Reddin, 1970, p. 98 อ้างถึงใน

คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 17-18)

จากภาพที่ 4 รูปแบบของผู้นำจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำจะนำไปสู่ประสิทธิผลได้นั้น ขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำ จะมีความสัมพันธ์ภายในกับสถานการณ์อย่างไร ประสิทธิผลจะเกิดขึ้นจากแบบผู้นำแสดงออกมาได้สอดคล้องกับสถานการณ์ขณะนั้น ส่วนประสิทธิผลน้อยเกิดจากแบบผู้นำแสดงออกไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์

ประสิทธิภาพสูงสุดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยของสถานการณ์ (Arnold & Feldman, 1986, p. 46) ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535, หน้า 133-134) กล่าวถึงปัจจัยเหล่านี้ คือ

1. หากองค์กรมีการมุ่งไปที่การผลิต ผู้นำแบบมุ่งงานจะทำให้องค์กรมีแนวโน้มมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. หากกลุ่มมีสมาชิกขนาดเล็ก ผู้นำควรเป็นแบบมุ่งคนเป็นหลัก เพราะความพึงพอใจของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ
3. หากสมาชิกมีความต้องการด้านความปลอดภัยและต้องการทำงาน ผู้นำควรเป็นแบบมุ่งงานเป็นหลัก

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ในระหว่างปลายปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ. 1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยบุคคล อาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง และเป็นผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง (Marriner, 1993, p. 11) สำหรับการวิจัยความเป็นผู้นำสรุปได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) และแนวคิดในทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

1. ทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House (1971, p. 233 cited in Barker, 1992, p. 9) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้นำควรทราบเพื่อสามารถให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตามต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุในเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ตาม เฮาส์ (House) ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ 1) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) คือ ผู้นำจะบอกให้ลูกน้องทราบว่า ลูกน้องต้องทำอะไรชี้แนะวิธีทำงานให้ชัดเจน 2) ผู้นำแบบคำจุน (Supportive Leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง และ 3) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

2. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ของ Fiedler (1965, pp. 283-290 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2535, หน้า 133-134) โดยได้ระบุถึงลักษณะทางด้านสถานการณ์ 3 อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ คือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และความคาดหวังของผู้ตามในสถานการณ์ที่ผู้นำและผู้ตามของเขาสามารถเข้ากันได้หรือไม่ ซึ่งผู้นำนั้นย่อมจะต้องมีอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่ผู้นำไม่สามารถเข้ากันได้ หรือ ไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ตาม

2.2 โครงสร้างของงาน หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

2.3 อำนาจของผู้นำและผู้ที่มีฝีมือของผู้นำในอันที่จะจูงใจผู้ตาม อำนาจของผู้นำ หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย ความเป็นผู้มีฝีมือของผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

จากการศึกษาของ Fiedler (1965, p. 97 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2535, หน้า 133-134) พบว่า การเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ งานอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับแนวทางของความเป็นผู้นำ แต่ในกรณีที่สถานการณ์ยากต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำของเขาเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership Theories)

ในคริสต์ทศวรรษที่ผ่านมา การศึกษาภาวะผู้นำมุ่งศึกษาในเรื่องวิธีแก้ปัญหาระหว่างผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยศึกษาถึงพฤติกรรมการตัดสินใจระหว่างแบบชี้นำและแบบร่วมงาน ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน ในขณะเดียวกันมีการศึกษาถึงวิธีการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การซึ่งเรียกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบร่วมงาน เป็นต้น (Bass, 1985, pp. 96-100) ในปี ค.ศ 1980 การศึกษาวิจัยเริ่มให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การ จึงเริ่มมีทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งทำให้เกิดข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Yukl, 1994, p. 350) โดย Burns (1978, p. 107 cited in Yukl, 1994, p. 350) เป็นผู้ที่ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในระยะแรก โดยเห็นว่า เหตุที่การแสวงหาภาวะผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้เนื่องจากบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องของกระบวนการของภาวะผู้นำ เข้าใจในธรรมชาติของภาวะผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและอำนาจ โดยทั้งอำนาจและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทรัพยากร และอิทธิพล เห็นว่าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบพิเศษของอำนาจ การจูงใจที่เกิดขึ้นกับผู้นำและผู้ตามตัดสินใจได้จากการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) ซึ่งก่อนหน้านี้ เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 19) เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงจัดการ โดยภาวะผู้นำเชิงจัดการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเริ่มต้นติดต่อกับผู้อื่น โดยมีความประสงค์จะแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่า สิ่งที่แลกเปลี่ยนนั้นอาจจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือด้านจิตใจ ผลของภาวะผู้นำเชิงจัดการจะมีผลในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ (Marriner, 1993, pp. 11-13) แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์การที่ซับซ้อนขึ้น (Burns, 1978, p. 107 cited in Yukl, 1994, p. 350) จึงได้เสนอวิธีการของภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดหวัง เรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transforming Leadership) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำและผู้ตามมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการยกขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม นอกจากนี้ยังเชื่อว่าในสถานการณ์ปัจจุบันภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งสอดคล้องกับ ทิชชี และคิวานนา (Tichy & Devanna, 1990, p. 19) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปในปี ค.ศ. 1990 เป็นผู้นำหนึ่งซึ่งทำให้เกิดคุณภาพ

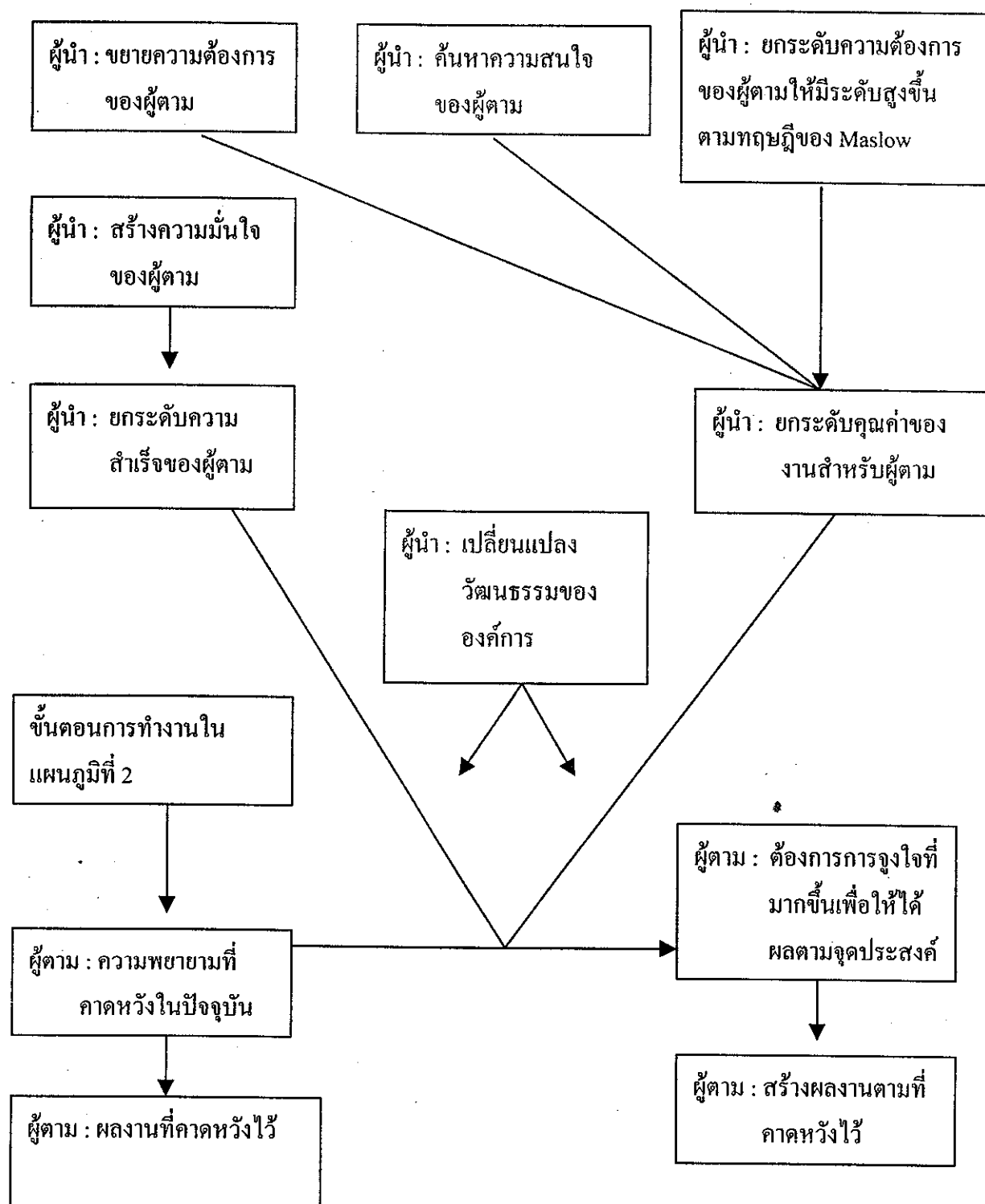
ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 เบสส์ (Bass) ได้ขยายแนวความคิดของเบิร์นส์ (Burns, 1978) มาใช้กับการบริหารองค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต้านของการปฏิบัติงาน และวิธีตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น พยายามและสำเร็จในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมมั่นในตัวเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่า อะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เบสส์ (Bass, 1985, pp. 96-100) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธีดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การ และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล
3. ยกย่องความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

กระบวนการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งจะทำได้ผลงานตามที่คาดหวัง ดังแผนภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงกระบวนการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งจะทำได้ผลงานตามที่คาดหวัง

ยูกัล (Yukl, 1994, p. 350) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจศรัทธาเลื่อมใส ให้ความจงรักภักดีและให้ความยกย่องนับถือ และผู้นำจะใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติมากกว่าที่ตนคาดหวังไว้ ส่วน เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 107 cited in Yukl, 1994, p. 350) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือขอบเขตของงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง เป็นผู้ควบคุมและบังคับตนเอง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น นอกจากนี้ Tichy & Devanna (1986, p. 182 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ เป็นผู้มีความสามารถที่ทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเดิม เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรยิ่งขึ้น ลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปของผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ดีกว่าเดิม
2. เป็นผู้กล้าและเปิดเผย ผู้นำประเภทนี้จะกล้าเสี่ยง แต่เป็นความสุขุมมีจุดยืนเป็นของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริงให้กับคนอื่น
3. ความเชื่อมั่นในคนอื่น ไม่ใช่อำนาจเผด็จการแต่เป็นผู้ที่มีอำนาจบารมี เป็นผู้สนใจผู้ปฏิบัติงาน และมอบอำนาจให้ทำ เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตามหรือสมาชิก
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักเห็นคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต ใคร่ครวญถึงสภาพที่เคยผิดพลาดจากการทำงานในอดีต ซึ่งถือเป็นบทเรียนและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาให้เจริญขึ้น
6. สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ลักษณะผู้นำแบบนี้สามารถจัดความไม่ชัดเจนของเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนขึ้น เป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา
7. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มองการณ์ไกล สามารถจะนำความหวังมาเป็นความจริง เดิมนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 3 องค์ประกอบ คือ ความสนใจ การสนใจเป็นรายคน และส่งเสริมการใช้ปัญญา แต่ต่อมาจากการศึกษาวิจัยของเบสส์ (Bass, 1985) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ ความสนใจ การสนใจรายคน การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

1. ความเสน่ห์ (Charisma) ความมีบารมี หรือการมีบุคลิกภาพที่น่านับถือ Charisma ในภาษากรีก แปลว่า พรสวรรค์หรือลักษณะพิเศษ (Gift) ส่วนในทางสังคมศาสตร์และรัฐศาสตร์ บุคลิกภาพที่น่านับถือใช้อธิบายถึงผู้นำซึ่งมีอำนาจภายในตัวเอง มีผลอย่างลึกซึ้งและเป็นพิเศษต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำเช่นนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (Weber, 1947, p. 151 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) กล่าวว่าบุคลิกภาพที่น่านับถือสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาตอบโต้ของผู้ตาม คือการที่ผู้ตามเกิดความยกย่องนับถือ รักใคร่ นิยมชอบพอ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพและความเกรงกลัว (House, 1977, p. 263 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) มีความคิดว่าผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่านับถือ เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตาม ต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วยบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจ (Mission) ของกลุ่มในการเพิ่มความยึดถือในค่านิยม ความคิด และปณิธานให้ เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ นอกจากนี้ เฮาส์ (House, 1977, p. 263 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) ได้เสนอว่า ผู้นำองค์การที่ซับซ้อน ควรมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) มีลักษณะเด่นหรือมีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง 2) เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์และทัศนคติของผู้นำต่อการทำงานและองค์การ 3) สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ 4) มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน 5) มีความคาดหวังและเชื่อถือในลูกน้องว่าพวกเขาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ 6) มีพฤติกรรมที่มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจของลูกน้องในการทำให้พันธกิจบรรลุจุดมุ่งหมาย 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง

คอปเพอร์ และดานัมโก (Copnger & Danumgo, 1987, pp. 244-247 อ้างถึงใน พนิตา คามาพงศ์, 2534, หน้า 39) พบว่า ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่านับถือ เป็นผู้มีลักษณะดังนี้ คือ 1) สร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบันและลูกน้องยอมรับจินตภาพนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานะภาพตำแหน่ง หรือเงินทอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 3) ใช้กลวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุจินตภาพที่ยึดถือร่วมกัน 4) สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ไวต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้องและไวต่อสภาพแวดล้อมจนสามารถสร้างจินตภาพ (Vision) ที่เป็นแนวทางที่สอดคล้องถูกกาลเทศะและน่าประทับใจ 5) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสภาพปัจจุบันแม้ว่าในขณะนั้นจะไม่มีวิกฤตการณ์ โดยสร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าเก่า คั่นหวนวัดกรรมในการแก้ปัญหา 6) ทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจในแนวกลยุทธ์ (Innovative Strategy) ว่าสามารถทำให้พวกตนบรรลุจุดหมายได้ ทำให้ลูกน้องอยากทำงานหนักขึ้น

จนประสบความสำเร็จ และ 7) ใช้อำนาจส่วนตน คือ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

ในการศึกษานำร่องของ แบสส์ (Bass, 1985, pp. 96-100) พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเหมือนพ่อพระ (Benevolent Father) ผู้ซึ่งให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ให้การส่งเสริมลูกน้องโดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผยให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำ เป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระแก่ลูกน้องและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกน้องของตน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเสน่หา ความมีบารมี หรือการมีบุคลิกภาพที่น่านับถือ เป็นคุณสมบัติที่พิเศษของผู้นำในการที่จะดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและมีความสุขที่ร่วมปฏิบัติงานด้วยและทำให้บรรยากาศของการทำงานอบอุ่นเป็นกันเอง ซึ่งจะนำมาด้วยประสิทธิผลขององค์การ

โดยสรุปแล้ว ความเสน่หาในองค์ประกอบนี้จึงหมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสน่หานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ดังเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

2. การคลใจ (Inspiration) การคลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสน่หา การคลใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสน่หาจะคลใจผู้ตามโดยการจุดประกายความคิดของผู้ตามที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น

การคลใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้ดังนี้

2.1 สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่กระทำ และเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ

2.2 ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ ให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่ทำนั้นทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่ามีเป้าหมาย

2.3 สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ตามคาดว่าสิ่งที่ทำนั้น จะทำได้

สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วจะสำเร็จ ก็จะมี ความมานะพยายามในการทำงาน ถ้าหากคาดหวังว่าทำแล้วไม่สำเร็จ ก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ใน การทำงาน

โดยสรุปแล้ว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะคล้อยตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความ ตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถ ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) แบบสตี (Bass, 1985, pp. 96-100) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นผู้ตามให้ใช้สติปัญญาว่า คือการที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที และกระตุ้นปัญญาของผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพจะทำให้ผู้ตามรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบ อยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและดุลพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

แบบสตี และอวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp. 73-87) กล่าวว่า ผู้ตามจะได้รับการ สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเดิม ถึงแม้ว่าความคิดนั้นจะ แตกต่างกับผู้นำแต่ก็จะไม่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์

วอร์ดแมน (Wortman, 1982, pp. 201-202 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงการค้นคิดกลวิธีและมีส่วนถึงการแสดงออกถึงปัญหาในตัวของตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์ วางแผนการ การนำไปปฏิบัติ การแปลผล และการประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหาร ในระดับที่สามารถเข้าใจเกิดมโนทัศน์และพูดให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อนและเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

ลิปปีตต์ (Lippitt, 1982, p. 155 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 60) พบว่า ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดทอน เป็นช่วงที่เกิดความกังวลไม่แน่ใจ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นปัญหาของผู้ตาม ในด้านการจัดอันดับความสำคัญและปัญหา ดังนี้ คือ ในการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละทางเลือก ค้นหา แลกเปลี่ยน และร่วมใช้ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่น แสวงหาทรัพยากรมาทดแทน เลือกรูปแบบนวัตกรรม สร้างรูปแบบบริการใหม่ และให้บริการที่ใช้ทรัพยากรน้อยลง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติเพื่อลดการใช้ทรัพยากรมนุษย์และเทคนิค ส่วน เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 168 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่เพียงแต่จะเปลี่ยนแปลงเฉพาะแรงจูงใจ ค่านิยม และความเชื่อเท่านั้น แต่จะทำให้ยอมรับสัญลักษณ์ในการแก้ปัญหา

ในช่วงเวลาที่เกิดผันผวน ปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นปัญญาผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยการใช้ข้อมูลข่าวสาร ชี้นำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจและยอมรับ (พนิดา คามาพงศ์, 2534, หน้า 61)

ควินน์ และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983, pp. 188-190 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) ได้เสนอวิธีการที่แตกต่างกัน 4 วิธี ซึ่งผู้นำสามารถนำมาใช้ในการกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตาม ได้แก่

3.1 การใช้หลักการและเหตุผล (Rationally) ผู้นำมีความเชื่อในโครงสร้างที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นที่ความเร็วและความมีประสิทธิภาพ

3.2 การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและความไว้วางใจและการสร้างทีมงาน เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาจะใช้ข้อมูลจำนวนมากและมีวิธีการแก้ปัญหาหลายทาง ผู้นำจะใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนกับของตน

3.3 การอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการปรับปรุงความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัยและความต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้นลดหลั่น และมีการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสังเกตและประสบการณ์โดยมีความเคร่งครัดความถูกต้องและเป็นแผนระยะยาว ผู้นำจะทำหน้าที่ในการรักษาโครงสร้าง เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นพี่เลี้ยงและผู้ประสานงาน

3.4 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การรับรู้เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย มีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง

ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ชี้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าอุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหอย่างมีเหตุผล

โดยสรุปแล้ว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้น ช่วยผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิด โดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่าหรือวิธีการทำงานตามแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตน ของผู้นำและขององค์กร นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หรือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล

(Individualized Consideration) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน ใช้บริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง (Miller, 1973, p. 103 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) แบ่งการยอมรับความแตกต่างของบุคคลเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

4.1 การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับกลุ่ม โดยจะมีการร่วมปรึกษาหารือกับลูกน้องเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนกัน และให้ลูกน้องร่วมกันตัดสินใจ

4.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อลูกน้องตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

การยอมรับความแตกต่างของบุคคลสามารถปฏิบัติได้หลายแบบ การแสดงว่ารับรู้เมื่อปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานพิเศษเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองให้กับลูกน้อง การใช้ความสามารถพิเศษของลูกน้องให้เป็นประโยชน์ และให้โอกาสลูกน้องในการเรียนรู้ (Bass, 1985, pp. 96-100) พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างของบุคคล สามารถสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ เน้นการพัฒนา การเน้นความเป็นเอกบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง

การเน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจิตใจให้มากขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

การเน้นความเป็นเอกบุคคล โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัว หรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการบันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ (Walk Around Management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อระหว่างบุคคลแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิริยาของลูกน้อง แจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์

ที่เกิดขึ้นว่าอะไรเป็นสิ่งที่งูใจของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงได้ประโยชน์สูงสุดจากลูกน้อง เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้บริหารอาวุโส ช่วยเหลือโดยการให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ ที่เลี้ยงจะต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งของตนเพื่อช่วยพัฒนา ลูกน้อง ที่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อ และบางครั้งเป็นแบบอย่าง เป็นผู้คอยให้คำปรึกษา ผู้ฝึก ผู้แนะแนว และครู (Bass, 1985, pp. 96-100)

ดังนั้น การที่ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ และถูกกับความถนัดด้วยแล้ว ผลของงานที่ออกมาย่อมเต็มไปด้วยคุณภาพ อันเป็นผลดีขององค์กร อย่างดียิ่ง

โดยสรุปแล้ว การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะปฏิบัติต่อ ผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความ ต้องการของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับ บัญชาปฏิบัติเพื่อให้มี โอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

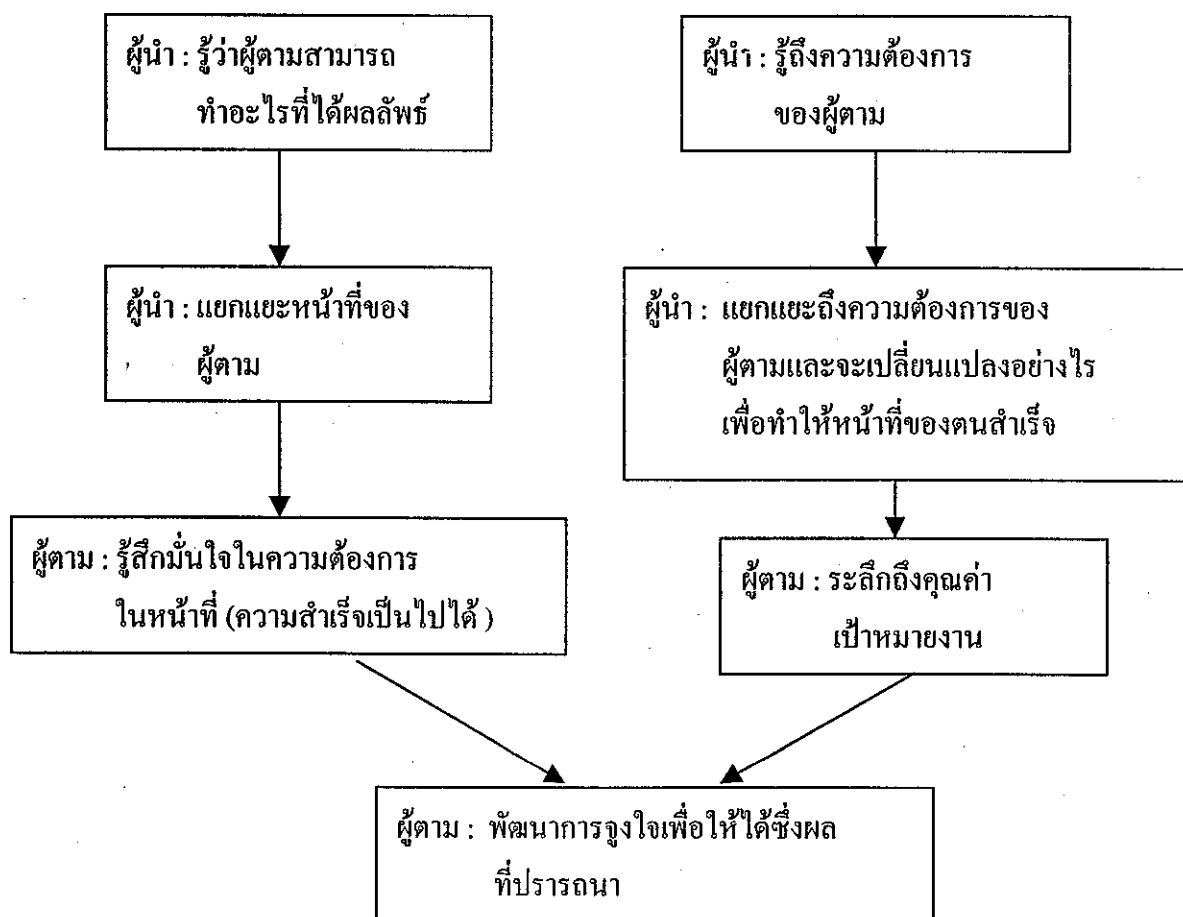
ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ตามแนวคิด เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 19) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่แยกออกจากกัน แต่ เบสส์ (Bass, 1985, pp. 96-100) พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่ง ยุกัล (Yukl, 1994, p. 350) ได้ทำการศึกษาโดยขยายทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เบสส์ (Bass, 1985, pp. 96-100) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สังคมประวัติ ศาสตร์ เศรษฐกิจและวัฒนธรรมขององค์กรที่ผู้นำนั้นอยู่ 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ องค์กร งานผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา 3) คุณลักษณะส่วนตัว และค่านิยมของผู้นำ

ดันแฮม และคลาเฟน (Dunham & Klafehn, 1995, pp. 68-69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจัดการร่วมด้วย แต่ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพมากที่สุดมีแนวโน้มของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่เห็นได้ชัดมากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) ของเบสส์ (Bass, 1985, pp. 96-100) ได้อธิบายว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวรูม (Vroom) ที่เชื่อว่า คนจะทุ่มเทพลังทำงาน หากเขาว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จและความสำเร็จนั้นเป็นเครื่องมือ ไปสู่รางวัล และหากเป็นรางวัลที่เขาอยากได้ เขาก็จะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น (Vroom, 1964, p. 177 อ้างถึงใน พนิตา คามาพงศ์, 2534, หน้า 39) ตามแนวคิดของเบสส์ (Bass) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่ผู้นำอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ อธิบายว่าผู้ตามจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน และอธิบายวิธีการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ ดังแผนภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงกระบวนการของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

อโวลิโอ, วาลด์แมน และยามมาริโน (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991, pp. 9-16) กล่าวว่า ในความหมายทางประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหมายถึง การคงไว้หรือเป็น

มาตรฐานของการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ ลูกจ้างจะต้องรู้หน้าที่ของตนเอง และรางวัลที่อาจได้รับ เพื่อบรรลุความสำเร็จและรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติ

แบสส์ (Bass, 1985, p. 181 อ้างถึงใน พนิตา คามาพงศ์, 2534, หน้า 39) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ยอมรับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์การ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะทำงานโดยยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยแก่นของค่านิยม เช่น ปรัชญา เทคนิค ความเชื่อ อุดมการณ์ ค่านิยม ที่มีมาแต่เดิม เน้นการทำงาน ในระบบที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด ทำงานให้เสร็จทันเวลา เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและไม่เสี่ยง ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ พยายามคิดค้นประดิษฐ์ใหม่ ก่อตั้งระบบค่านิยมและความเชื่อแล้วเผยแพร่ โดยกล่าวออกมาอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ตนคิดขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อค่านิยมใหม่

2. การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะบอกผู้ตามอย่างชัดเจนว่า ผู้ตามจะได้รับอะไรบ้างหากปฏิบัติตามที่ผู้นำชี้แนะ ในขณะที่ผู้ตามแบบเปลี่ยนสภาพ จะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่มากกว่าเก่า และระบุจุดมุ่งหมายที่ควรบรรลุ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีข้อดีตรงในการให้รางวัล ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้สัญลักษณ์ และสร้างจินตภาพว่าองค์การจะดีขึ้นอย่างไรบ้างหากบุคคลร่วมมือกัน

3. การปรากฏตัวของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอยู่ทั่วไปในองค์การปกติที่มีภาวะสมดุล แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะปรากฏตัวขึ้นในช่วงสมัยที่เกิดความยุ่งยาก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดรอน ขาดแคลนทรัพยากร มีความขัดแย้ง ประชาชนจะมีความวิตกกังวลสูงมาก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ล้วนเป็นผู้นำชนิดนี้ทั้งสิ้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้อิทธิพล 2 ทาง คือ ใช้บุคลิกภาพส่วนตัวและใช้ความคิดที่ตนยึดอยู่ บุคลิกภาพของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสัมพันธ์กับลักษณะพิเศษ หรือ บารมี (Charisma)

และจากการศึกษานำร่องของ แบสส์ (Bass, 1985, pp. 96-100) พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถให้ความพึงพอใจต่อลูกจ้างในระยะสั้น ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ลูกน้องเกิดความพยายาม ความคิดริเริ่มและผลผลิตที่มากขึ้นในระยะยาว

แบสส์ (Bass, 1985, pp. 96-100) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่า มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ 2) การจัดการโดยยึดการยึดหยุ่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หรือการให้รางวัลที่เหมาะสม หมายถึง การที่ผู้นำและผู้ตามตกลงกันว่าผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ผู้ตามต้องการเป็นสิ่งตอบแทน ถ้างานประสบผลสำเร็จ ซึ่งเปรียบเสมือนการเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสม (Contingent Positive Reinforcement) ซึ่งการให้รางวัลตามสถานการณ์มีการแสดงออกโดยขึ้นเงินเดือน ให้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่อง ชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดี รวมทั้งการประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชน (Bass, 1985, pp. 96-100) หรือเพียงผู้นำใช้มือตบหลังเบา ๆ เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานดี

ไคลมอสกี และเฮย์ (Klimoski & Haycs, 1980, p. 94 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) ได้การศึกษาถึงพฤติกรรมการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บังคับบัญชา จำนวน 231 คน พบว่ามี 6 ประการ คือ 1) การให้คำแนะนำที่ชัดเจน 2) มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ๆ เกี่ยวกับงาน 3) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน 4) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ 5) ทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และ 6) มีความมั่นคงและสม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Blanchard & Johnson, 1982, p. 100 cited in Bass, 1985, pp. 96-100) ได้ให้ข้อเสนอไว้ในบทสรุปของผู้จัดการ 1 นาที (One Minute Manager) ว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้จัดการต้องบอกจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ถ้าลูกน้องขาดความชำนาญ ผู้จัดการต้องบอกลูกน้องว่า เขาปฏิบัติงานอย่างไร บอกให้รู้ว่าตัวเองมีความรู้สึกอย่างไรต่อลูกน้อง และให้กำลังใจลูกน้องมากขึ้นกว่าเดิม

ดังนั้น การให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นเทคนิคที่ยัง จำเป็นในการให้กำลังใจผู้ตามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) หรือการจัดการโดยยึดการยึดหยุ่น หมายถึง การที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ตามได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่มีการแทรกแซงกัน เว้นเสียแต่ว่าการปฏิบัติงานนั้น ไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ทันเวลา หรือไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ให้กำลังใจ ทบทวนจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ

ดังนั้น การบริหารแบบวางเฉย หรือ การจัดการโดยการยึดหยุ่น จึงทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจ เพราะไม่เกิดความโดดเดี่ยวในการทำงาน สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่พร้อมกับการเรียนรู้ไปในตัว

แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

องค์การแต่ละองค์การย่อมมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ภารกิจหลักขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล และระหว่างบุคคลกับ องค์การ สิ่งเหล่านี้จะปรากฏให้เห็นในรูปแบบที่ทุกคนในองค์การ สัมผัสสามัคคี ชี้มเข็มแจ่มใส กระตือรือร้น มีความมั่นใจและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี แต่หากในทางตรงกันข้าม จะปรากฏให้เห็นสภาพซึมเซา ท้อแท้ และหมดกำลังใจที่จะทำงาน (พรทิพย์ รามัญ, 2542, หน้า 36) คนทุกคนเคยมีประสบการณ์สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในชั้นเรียน องค์การราชการ หรือองค์การเอกชนก็ตาม ซึ่งองค์การเหล่านี้จะมีคุณลักษณะต่างๆที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นระลึกถึง หรืออยากลืม ความแตกต่างดังกล่าวสืบเนื่องมาจากบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในองค์การ (เจมจันท์ เคชป็น, 2533, หน้า 33)

ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ ต่อองค์การในทางที่ดีและไม่ดี ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

มีผู้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การด้วยชื่อต่างๆกันคือ Atmosphere, Culture, Climate บางคนใช้คำว่า Morale ซึ่งฮาโลปีน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966, p. 151) กล่าวว่า Morale เป็นเพียง 1 ใน 8 ที่ประกอบกันขึ้นเป็นบรรยากาศองค์การ ส่วนคำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ Climate (Gue, 1970, p. 1) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างดังต่อไปนี้

ฮาโลปีน (Halpin, 1966, p. 134) กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า คนแต่ละคนมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว ฉะนั้นใด องค์การที่มีบุคลิกภาพเฉพาะตัวฉนั้นนั้น บุคลิกลักษณะขององค์การที่แตกต่างกันนี้เรียกว่า บรรยากาศองค์การ

ลิตวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968, p. 1) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การโดยทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน

กีว (Gue, 1970, p. 21) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นภาวะการปรับตัวให้สมดุลย์ ของกระบวนการภายในและความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อดำรงรักษาไว้ให้องค์การอยู่รอด

มิโครส (Miklos, 1970, p. 323) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึงคุณลักษณะของ ความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเกิดจาก มวลสมาชิกในองค์การ และระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์การ หรือหมายถึง ลักษณะกระบวนการได้แก่ ทัศนคติ การปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมอื่น ๆ ของสมาชิกในองค์การ

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, p. 28) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การหมายถึงลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ

ฟอร์แฮนด์ (Forehand, n.d. cited in Gibson, 1973, p. 317) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การ คือ กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดย 1) ทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ

เดสเลอร์ (Dessler, 1976, p. 279) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การ เป็นการเข้าใจหรือการรับรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อประเภทขององค์การที่กำลังทำงานอยู่ ซึ่งการรับรู้ต่อบรรยายาสนี้ จะออกมาในรูปแบบของมิติต่าง ๆ เช่น การเปิดโอกาส โครงสร้าง และการสนับสนุน เป็นต้น

ไฮแมน และคณะ (Haiman et al., 1978, p. 417) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การ คือ บรรยายาสองซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ซึ่งบรรยายาสองขององค์การสร้างขึ้นได้โดยหัวหน้างานและสามารถปรับปรุงได้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 667) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การคือ กลุ่มลักษณะต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การรับรู้ อันมีลักษณะดังนี้

1. บรรยายาสอง เป็นการบรรยายลักษณะหรือสภาพขององค์การ
2. บรรยายาสอง เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การ
3. บรรยายาสอง จะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น
4. บรรยายาสองขององค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis, 1981, p. 104) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การคือ สภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นรับรู้ บรรยายาสององค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบ ๆ ตัว

จุง และแมกกินสัน (Chung & Megginson, 1981, p. 244) ให้ความหมายบรรยายาสององค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับ โครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวกันของบุคคลในองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุ ประสิทธิภาพทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและมีความเจริญเติบโต

สมยศ นาวิการ และสุสดี รุมาคม (2520, หน้า 596) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การคือ กลุ่มของคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานอยู่ ซึ่งจะรับรู้โดยตรงและ

ทางอ้อม และบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 301-304) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การจะถูกให้ความหมายในหลายๆทางด้วยกัน โดยทำให้เห็นความแตกต่างจากองค์การอื่น และมีผลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์การ องค์การทุกองค์การ จะมีคุณลักษณะพิเศษขององค์การเอง บรรยากาศองค์การเป็นคำที่ใช้พิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การทางด้านจิตวิทยา ดังนั้น บรรยากาศองค์การคือความรู้สึกหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การ

อรุณ รักธรรม (2526, หน้า 167) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง จุดของค่านิยมทัศนคติ และชนบประเพณี ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การ บางครั้งมีผู้เรียกบรรยากาศองค์การว่า เป็นสภาพแวดล้อมภายในสังคมหรือสภาพแวดล้อมที่จิตใจ

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 277) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน ซึ่งเมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่ระดับของการทำงานของผูปฏิบัติงานภายในองค์การ

สเตียร์ (Steers อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 25) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของการทำงานในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม บรรยากาศขององค์การแต่ละองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้หรือเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น และบรรยากาศองค์การจะมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบกันในแต่ละองค์การ

เจิมจันทร์ เดชปิ่น (2533, หน้า 35) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ หรือรับรู้ต่อองค์การที่กำลังทำงานอยู่ บรรยากาศองค์การเป็นการสร้างขึ้นโดยผู้นำและสามารถปรับปรุงได้ เพื่อให้เกิดการจูงใจ ความพึงพอใจ ความสอดคล้องของความต้องการขององค์การและของผู้ปฏิบัติงานและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน บรรยากาศองค์การจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

ชาญ มีบำรุง (2534, หน้า 35) บรรยากาศองค์การหมายถึง ความรู้สึกในสภาพของการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นลักษณะการปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้บริหารองค์การ

พรทิพย์ รามัญ (2542, หน้า 37) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง สภาพที่เกี่ยวข้องกับบุคคล อารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม และความเชื่อ การใช้อำนาจทางการบริหาร ตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายตามภารกิจ

ขององค์การ

จากความหมายของบรรยากาศองค์การดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อองค์การ ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นบุคลิก คุณลักษณะเฉพาะตัว เป็นภาวะแวดล้อม หรือกระบวนการที่เป็นตัวแปร หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลอันส่งผลต่อความเป็นไปขององค์การนั่นเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ไม่ใช่เรื่องใหม่ การศึกษาบรรยากาศองค์การครั้งแรก เริ่มต้นโดยเลวิน (Lewin, 1973, cited in Gibson, p. 314) ในปี ค.ศ. 1930 โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนที่สภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยกล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การนั้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งพอจะสรุปผลงานและแนวคิดของแต่ละท่าน ได้ดังแผนภาพที่ 7

ทฤษฎี	จุดที่ให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
1. ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Taylor)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาขององค์การจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ทฤษฎีวูดเวิร์ดและคณะ (Woodward et al.)	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้าง	โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยีปัจจัยที่กำหนดบรรยากาศองค์การ
3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมได้	ระบบข้อมูลข่าวสารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน
4. การจัดช่วงการบังคับของล็อกฮีด (Lockheed)	ขอบเขตหรือช่วงของการบังคับบัญชา	ใช้มาตรการประเมินค่าองค์ประกอบสำคัญ เช่น การฝึกอบรมของผู้นำสภาพการทำงาน
5. การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในตัวผู้ปฏิบัติ
6. ระบบ 4 ของไลเกิร์ต (Likert)	กระบวนการกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมการ	บรรยากาศองค์การแบบปรักษาหารือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิ

ภาพที่ 7 (ต่อ)

	ติดต่อสื่อสารและการจูงใจ	ภาพ
7. การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน	ส่งเสริมบรรยากาศที่สนองตอบผู้ปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ การยอมรับและโอกาสก้าวหน้า

ภาพที่ 7 สรุปแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

แผนภาพดังกล่าวนี้ จะชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีและแนวทางการศึกษาที่แตกต่างกัน ซึ่งสรุปได้ว่า เมื่อองค์การบริหารงานตามแนวความคิดทฤษฎีใด ย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือบรรยากาศองค์การตามแนวความคิดทฤษฎีนั้น ๆ และเมื่อแนวความคิดทฤษฎีเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ศึกษาจากการรับรู้หรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

ฟอร์แฮนด์ (Forehand อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ และสุสติ รุมาคม, 2520, pp. 602-607)

กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การประกอบด้วย

1. ขนาดและโครงสร้าง (Size and Structure) มักมีข้อสมมติว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การโดยรวมจะมีความสำคัญก็ตาม แต่ได้มีการค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การนั้นจะมีความสำคัญในด้านของจิตวิทยา ระดับของบุคคลตามสายของการบังคับบัญชา โดยทั่วไปจะมีผลกระทบต่อบุคคลผู้นั้นมากกว่า ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลางหรือขนาดเล็กก็ตาม สำหรับโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน และจะเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ระยะทางระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกัน และจะก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางด้านจิตวิทยาในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจ และมีความเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย และระยะทางดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานมาก เพราะการเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้นำจะทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles) มีอยู่หลายแบบล้วนมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรนั้น ๆ แบบของความเป็นผู้นำย่อมมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่ง ต่องาน และมีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ ระบบการควบคุม ความมีอิสระของผู้ปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์โดยส่วนรวมของผู้ปฏิบัติงาน

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) เป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ เช่น แผนงานหนึ่งต้องขึ้นอยู่กับสามแผนก การเกี่ยวข้องกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัยต่าง คือ เป้าหมาย และเทคโนโลยีหรือวิทยาการ

4. เป้าหมาย (Goal Direction) องค์กรย่อมแตกต่างกันตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ส่วนหนึ่งของความแตกต่างมาจากการแยกประเภทขององค์กร เช่น องค์กรธุรกิจ องค์กรที่ให้บริการสาธารณะ ย่อมแตกต่างกันในเป้าหมายหรือแม้กระทั่งการปฏิบัติงานยังแตกต่างกันในเป้าหมายของกำไร

5. เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของบรรยากาศ เพราะเครือข่ายภายในองค์กร จะแสดงให้เห็นถึงสภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลและกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ทราบถึงปรัชญาการบริหาร โดยส่วนรวมภายในองค์กร

ฮาลปีน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966, pp. 150-151) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรสามารถวัดได้จากการสอบถามทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 แบบ และพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศขององค์กรที่ประเมินจากพฤติกรรมผู้นำ

1.1 ห่างเหิน (Aloofness) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย

1.2 มุ่งผลงาน (Product Emphasis) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานมาก ผู้นำจะควบคุม ตรวจสอบตราสั่งการ และนิเทศการทำงานอย่างใกล้ชิด ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามคำสั่งผู้นำอย่างเคร่งครัด โดยไม่มีการโต้แย้งใด ๆ

1.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำว่า ผู้นำพยายามที่จะกระตุ้น จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานโดยผู้นำมิได้ควบคุม ตรวจสอบตราสั่งการโดยตรง แต่จะใช้วิธีการทำงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่าง que อื่นถือไปปฏิบัติได้

1.4 กรุณาปราณี (Consideration) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำว่า ผู้นำปฏิบัติงานโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

2. บรรยากาศขององค์กรที่ประเมินจากพฤติกรรมผู้ร่วมงาน

2.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงานว่ามักทำงานโดยขาดความสามัคคี ปฏิบัติงานลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานทั้ง ๆ ที่งานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำ

2.2 อุปสรรค (Hindrane) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงานว่า มักทำงานโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสามารถ มีงานมากเกินไป รู้สึกอัดอั้นใจที่จะต้องทำตามกฎระเบียบที่เห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าเอื้ออำนวย

2.3 ขวัญ (Esprit) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงานว่าได้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีความพึงพอใจ มีกำลังใจในการทำงานดีมาก มีความรักหมั่นคณะ พยายามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

2.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงานว่า ทำงานโดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันดี ซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

ลิตวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968, pp. 81-82) ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ล้วนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงาน
2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) เกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้ทางด้านการท้าทายของงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแรงจูงใจ การเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วย
3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษในการทำงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ ผู้ปฏิบัติงานต้องการบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานใหม่ การบังคับบัญชาที่ไม่ได้ให้การสนับสนุนหรือให้ความสำคัญต่อคนจะส่งผลทางลบต่อองค์การในระยะยาว
4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วย และการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) เป็นความสำคัญของการให้รางวัลแทนการลงโทษ ซึ่งจะเป็สิ่งกระตุ้นความสนใจผู้ปฏิบัติงานทางด้านการสำเร็จ ความผูกพันและจะช่วยลดความล้มเหลวในการทำงาน รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน และหน่วยงานต่างกันที่แข่งขันกันในองค์การ องค์การจะต้องเผชิญและแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectation) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลงาน และความชัดเจนของเป้าหมายเกี่ยวกับผลงานภายในองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านการสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานด้วย

7. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับปรัชญาของผู้นำด้านการยอมรับการเสี่ยงต่าง ๆ คนที่ต้องการความสำเร็จสูงมักจะยอมรับความเสี่ยงปานกลางในการตัดสินใจ และบรรยากาศองค์การที่ยอมรับความเสี่ยงปานกลางจะกระตุ้นความต้องการทางด้านการสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานได้

8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unanimity) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีต่อกลุ่มนี้จะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ลิตวิน และสทริงเจอร์ (Litwin & Stringer) ยังได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศทั้ง 8 ปัจจัย ออกเป็นมิติบรรยากาศ 9 มิติ ดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์การ หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงานและการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา
2. มิติความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ
3. มิติรางวัล หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับรางวัลสำหรับงานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนความยุติธรรมของนโยบายการพิจารณาความดีความชอบและการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน
4. มิติความเสี่ยง หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงในการทำงาน ความท้าทายในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ
5. มิติความอบอุ่น หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับสัมพันธภาพทางภายในองค์การในบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม
6. มิติการสนับสนุน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งจากระดับบนและระดับล่าง

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการปฏิบัติงานตามที่องค์กรกำหนด

8. มิติความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา การปล่อยปละละเลย หรือการไม่สนใจปัญหาภายในองค์กร

9. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณค่าขององค์กร

ดูบริน (Dubrin, 1973, pp. 334-340) จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ดังนี้

1. ภาวะทางเศรษฐกิจ เมื่อภาวะทางเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงมากอาจจะได้รับการยอมรับและความรู้สึกทางด้านความมั่นคงจะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานขององค์กร แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจไม่คงปรมาณจะถูกประหยัดและความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าว

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้นำที่ใช้กับผู้ปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร

3. นโยบายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือนัยก็ตาม สร้างความรู้สึกประทับใจ และการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรมีนโยบายเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายในองค์กร จะมีบรรยากาศของการแข่งขันสูงกว่าองค์กรที่ใช้บุคคลภายนอกมาดำรงตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยมของผู้นำองค์กร ผู้นำที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานมักจะให้ผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็นมิตรมากกว่าผู้นำที่มีค่านิยมสูงทางด้านมุ่งผลงาน

5. โครงสร้างองค์กร องค์กรที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้นำ โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน อาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัวและให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงข้ามองค์กรที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์กรได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์กร เช่น อายุ จำนวนของผู้ปฏิบัติงาน การแต่งกาย มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์กร โดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ลิเกอร์ต (Likert, 1976, p. 73) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์กร ผู้นำแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ มีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจมีผลกระทบถึงใครแล้ว ผู้นำจะขอความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานหมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในการทำงาน หมายถึง อำนาจและอิทธิพลทั้งของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเอง

5. เทคนิคและวิทยาการที่ใช้ในองค์การ หมายถึง เทคนิคที่ใช้ในองค์การมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในองค์การได้รับการจัดการอย่างดี

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีจะต้องมีลักษณะยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งภายในองค์การ องค์การพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็ง ทำงานหนักเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่ออัตราค่าจ้าง และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สเตียร์ (Steers, 1979 อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, pp. 23-29) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การด้วยดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ กล่าวได้ว่าโครงสร้างขององค์การที่ควบคุมจากส่วนกลางมากเท่าไร ย่อมจะเป็นการปิด ขาดความยืดหยุ่นของบรรยากาศองค์การ ในทางตรงกันข้ามความมีอิสระของผู้ปฏิบัติงานหรืออนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานยิ่งมากเพียงใด บรรยากาศองค์การย่อมเป็นไปอีกรูปหนึ่ง ทั้งสองลักษณะดังกล่าวย่อมมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

2. วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ มีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การ พบว่า วิทยาการที่ใช้ในงานประจำวันมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกดขี่โดยมีความไว้วางใจกัน และการสร้างสรรค์ต่ำ ส่วนองค์การที่ใช้วิทยาการที่มีการเปลี่ยนแปลงคล่องตัวมักจะนำไปสู่บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไว้วางใจและสร้างสรรค์

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลต่อบรรยากาศองค์การเช่นกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจ อาจจะเป็นแรงบีบให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่เหลือก็อาจมีขวัญและกำลังใจ ไม่ดี และอาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้

4. นโยบายและการปฏิบัติของผู้นำ ย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การ เช่น ผู้นำที่จัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีเอกลักษณ์ในการปฏิบัติงานของตนเองมีผลทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ และการกระทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้บรรดาผู้ปฏิบัติงาน

มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

ลอเลอร์ และคณะ (Lawler et al., n.d., pp. 277-279 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวีส
สุวรรณ, 2529) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ความกว้างของการบังคับบัญชา ขนาดของ
องค์การ จำนวนระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .12 แสดงว่า
ลักษณะโครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์น้อยมากต่อบรรยากาศขององค์การ

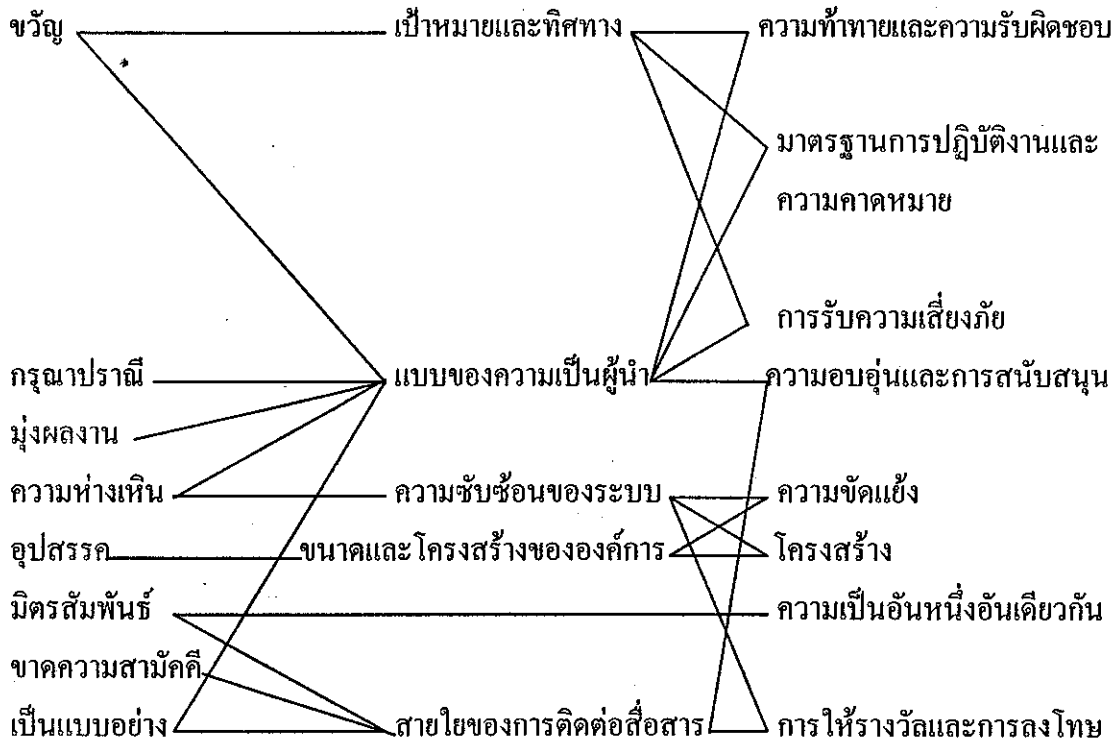
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ ได้แก่ การปฏิบัติงานภายในองค์การ ความระมัดระวัง
ต่าง ๆ ในการให้สิ่งชดเชย ความอิสระของวิชาชีพ การมอบหมายงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร
พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .34 แสดงว่า กระบวนการที่ใช้ในองค์การมีความสัมพันธ์
ค่อนข้างมากต่อบรรยากาศขององค์การ

3. การปฏิบัติงานภายในองค์การ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การตรงต่อเวลา และกฎ
ระเบียบต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .25 แสดงว่าการปฏิบัติ
งานภายในองค์การมีความสัมพันธ์น้อยต่อบรรยากาศขององค์การ

4. ความพอใจในงาน ได้แก่ ความมั่นคงของงาน ความพอใจด้านสังคม ความมีชื่อเสียง
ความอิสระในการปฏิบัติงาน การได้รับรางวัลและค่าจ้าง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ
.47 แสดงว่าความพอใจในงานมีความสัมพันธ์มากต่อบรรยากาศขององค์การ

การจำแนกองค์ประกอบต่าง ๆ ของบรรยากาศขององค์การ โดยนักวิชาการดังกล่าว จะพบว่า
ไม่มีรูปแบบใดดีกว่ากัน เพราะต่างก็มีส่วนที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น ได้มีการ
เปรียบเทียบระหว่างการจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การของฮาโลปีน (Halpin)
ฟอร์แฮนด์ (Forehand) และ ลิตวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) เพื่อชี้ให้เห็นความคล้ายคลึง
กัน ดังแผนภาพที่ 8

ฮาลปิน และครอฟท์	ฟอร์แฮนด์	ลิตวิน และสตริงเจอร์
Halpin and Croft	Forehand	Litwin and Stringer



ภาพที่ 8 การเปรียบเทียบระหว่างการจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

จากแผนภาพดังกล่าว มิติด้านเป้าหมายและทิศทางของ ฟอร์แฮนด์ (Forehand) จะเหมือนกับมิติด้านขวัณของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) และเหมือนกับมิติต้าทายและควมรับผิดชอบ มิตินมาตรฐานการปฏิบัติงานและควมคาคหมาย มิตินการรับควมเสี่ยงภัย มิติตัวอบอุ่นและการสนับสนุนของ ลิตวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer)

มิตินแบบของความเป็นผู้นำของ ฟอร์แฮนด์ (Forehand) จะเหมือนกับมิตินขวัณ มิตินกรณปรณ มิตินม่งผลงาน มิตินเหินห่าง และมิตินเป็นแบบอย่างของฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) และเหมือนกับมิติต้าทายและควมรับผิดชอบ มิตินมาตรฐานการปฏิบัติงานและควมคาคหมาย มิตินการรับควมเสี่ยงภัย มิติตัวอบอุ่นและการสนับสนุน มิตินการให้รางวัลและการลงโทษของ ลิตวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer)

มิติตัวซับซ้อนของระบบ ของ ฟอร์แฮนด์ (Forehand) จะเหมือนกับมิติตัวห้งเหินของฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) และเหมือนกับมิติตัวขัดแย้ง มิตินโครงสร้างของ

ลิตวินและสทริงเจอร์ (Litwin and Stringer)

มิติขนาดและโครงสร้างขององค์การของ ฟอร์แฮนด์ (Forehand) จะเหมือนกับมิติอุปสรรคของฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) และเหมือนกับมิติความขัดแย้ง มิติโครงสร้างของลิตวิน และสทริงเจอร์ (Litwin and Stringer)

มิติสายใยของการติดต่อสื่อสารของ ฟอร์แฮนด์ (Forehand) จะเหมือนกับมิติมิตรสัมพันธ์ มิติขาดความสามัคคี และมิติเป็นแบบอย่างของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) และเหมือนกับมิติการให้รางวัลและการลงโทษ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุนของลิตวิน และสทริงเจอร์ (Litwin and Stringer)

มิติความสัมพันธ์ของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) จะเหมือนกับมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ ลิตวิน และสทริงเจอร์ (Litwin and Stringer)

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าจะนำแนวคิดของ ฟอร์แฮนด์ (Forehand) ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ลิตวิน และสทริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ดูบริน (Dubin) ลิเกอร์ต (Likert) หรือ สเตียร์ (Steers) มาใช้ศึกษาบรรยากาศขององค์การย่อมจะได้คำตอบที่เหมือนกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ อีกเหตุผลคือ เครื่องมือศึกษาบรรยากาศขององค์การของฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) จะใช้ได้กับองค์การทุกขนาด

แบบของบรรยากาศองค์การ

ในการศึกษาบรรยากาศองค์การ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จึงได้มีนักวิชาการ แบ่งแบบของบรรยากาศองค์การไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966, pp. 174-181) ได้จัดบรรยากาศองค์การไว้ 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงานที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณมีความสุขสบายใจ มีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การนี้ ผู้นำได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลที่น่าเคารพ สนใจงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ไม่ปลีกตัวออกจากงาน ไม่เล็งผลเลิศในการทำงาน แต่งานทุกอย่างก็สำเร็จลงด้วยดี

2. บรรยากาศองค์การแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงานที่ผู้นำให้อิสระในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร มีขวัญและกำลังใจดี ผู้นำไม่เข้ามาเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน และไม่มีวาทะกีดกันกับผู้ปฏิบัติงาน แต่ให้

ความนับถือพอสมควร สนับสนุนและผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวหน้า มีความสามารถในการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อม

3. บรรยากาศองค์การแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึงบรรยากาศของการทำงาน ที่ผู้นำบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน จึงพยายามควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคำสั่ง ระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ผู้ปฏิบัติงานมีงานทำจนล้นมือ จึงมีเวลาในการสร้างสัมพันธ์กันน้อย ผู้นำจะมีลักษณะวางอำนาจสั่งการตลอดเวลา ไม่คบหาสมาคมกับผู้ใด ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือในการทำงานและพอใจในผลสำเร็จของงาน จึงทำให้ขวัญและกำลังใจอยู่ในเกณฑ์ดี

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงาน ที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันดีฉันท์มิตรสหาย มีความคุ้นเคยสนิทสนมกันมาก ผู้นำไม่ชอบการออกคำสั่งควบคุมตรวจสอบ และนิเทศการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจะปล่อยให้ทำงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคล ขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้รับความพึงพอใจจากการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรเพียงพออย่างเดียว ส่วนความภาคภูมิใจในผลงานมีน้อย

5. บรรยากาศขององค์การแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึงบรรยากาศการทำงานที่ผู้นำมุ่งงานที่ตนรับผิดชอบด้วยตนเองอย่างจริงจัง บริหารงานโดยใช้วิธีออกคำสั่งควบคุมตรวจสอบ และนิเทศการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร แต่ความพยายามเหล่านี้ไม่ได้ผลและเกิดความเบื่อหน่ายต่อคำสั่งหรือการนิเทศงานแบบผิด ๆ ถูก ๆ ของผู้นำ ผลงานส่วนใหญ่ประสบความล้มเหลว ขวัญ และกำลังใจไม่ดี

6. บรรยากาศองค์การแบบขี้มู (The Closed Climate) หมายถึงบรรยากาศการทำงานที่ผู้นำไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำและขาดสมรรถภาพในการบริหาร ผู้นำไม่อำนวยความสะดวกในการทำงาน ตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมาอย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพูดกับการกระทำของผู้นำไม่ตรงกัน การทำงานขาดความร่วมมือ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่ดี แต่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ดี

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 420) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ มีโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัดและใช้อำนาจในการตัดสินใจขององค์การ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้น การพิจารณาความดีความชอบ

ลักษณะคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในงานของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

2. บรรยายการองค์การที่เน้นการทำงานตามบทบาท จะเน้นกฎระเบียบขององค์การ การแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบ และจะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. บรรยายการองค์การที่เน้นผลงาน จะเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. บรรยายการองค์การที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน องค์การแบบนี้เป็นการสนองตอบต่อความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความพึงพอใจ และองค์การคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติงานจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของตนเอง

จากรูปแบบต่าง ๆ สรุปได้ว่าบรรยายการองค์การที่ดีที่สุดคือ บรรยายการที่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การ และความต้องการของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ หรือเป็นบรรยายการที่เน้นความสำคัญของเป้าหมายในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Steer & Porter, 1979, pp. 372-373)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยายการองค์การ

การสร้างบรรยายการองค์การ มีปัจจัยกำหนดบรรยายการองค์การอยู่หลายปัจจัย เมื่อลักษณะบางอย่างขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบต่อบรรยายการองค์การ ดังที่ สมยศ นาวิการ (2522, หน้า 301-304) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยายการองค์การไว้ดังนี้

1. ภาวะเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงสูงอาจเป็นที่ยอมรับได้ และความรู้สึกด้านความมั่นคงจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำลง ก็จะต้องประหยัดงบประมาณและความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้

2. แบบความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลกระทบต่อบรรยายการองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะมีความสำคัญมาก เพราะเป็นต้นแบบของแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

3. นโยบาย นโยบายขององค์การไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นนัยก็ตามจะสร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน จะมีบรรยายการของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มิใช่นโยบายใช้บุคคลภายนอกมาดำรงตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารองค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมากองค์การที่มีค่านิยมเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานสูง มักจะให้น้ำหนัก การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่า โดยเฉลี่ยขององค์การดังกล่าวนี้จะมีบรรยากาศขององค์การที่มีความอบอุ่น และความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับกำไรแทนที่จะเป็นความพึงพอใจของพนักงาน

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ไม่คล่องตัวหรือเป็นอุปสรรค ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีการยืดหยุ่นโครงสร้างน้อยลง จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่มีความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การจะได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของคนภายในองค์การ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งงาน จำนวนของผู้บริหารเพศหญิง จะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

ตัวแปรอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียน ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966, pp. 150-151) เห็นว่าตัวแปรต่อไปนี้ มีอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียน คือ

1. สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของครู
2. ประวัติ บุคลิกภาพครู
3. คุณภาพของผู้เรียน
4. ทัศนคติของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน
5. อาคารสถานที่
6. แหล่งที่ตั้งของโรงเรียน
7. เงินเดือนครู
8. นโยบายทางการศึกษาและการบริหารโรงเรียน

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ แบบของความเป็นผู้นำ นโยบาย ค่านิยม โครงสร้างขององค์การ และคุณลักษณะของสมาชิก ผู้บริหารที่ดีจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวเหล่านี้

การเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การ

ในการควบคุมหรือสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน กิตติมา ปรีดีคิด (2524, หน้า 213) ได้เสนอว่า แนวทางที่จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น ปฏิบัติหน้าที่ได้

อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ วิธีการนี้จะเกี่ยวข้องระหว่าง ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอยู่ตัวต่อตัว หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจจะเพียงแต่ถูกจูงใจโดยความรู้สึกอยากเข้าไปมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในการทำงานเท่านั้น ถ้าหากว่าผู้บริหารต้องการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่าโอกาสที่บุคคลจะมีผลผลิต หรือมีประสิทธิภาพมากก็จะเป็นไปได้ โดยยกข้อเสนอจากผลการวิจัย ของ ลิตวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) ว่า ฝ่ายบริหารน่าจะดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการที่จะควบคุมบรรยากาศขององค์กร คือ

1. คำนึงถึงธรรมชาติและบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ทั้งตัวงานที่จะต้องปฏิบัติ และตัดสินใจว่า บรรยากาศแบบใดจะเหมาะสมที่สุด
 2. ทดลองประเมินสถานการณ์ว่า บรรยากาศที่มีอยู่นั้นเป็นอย่างไร
 3. วิเคราะห์ความห่างของบรรยากาศ และพยายามที่จะจัดสร้างแผนงานในการที่จะเข้าถึงบรรยากาศที่ต้องการ อาจจะต้องคำนึงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะปรับปรุงบรรยากาศนั้น ๆ
 4. ทำการประเมินผล ประสิทธิภาพในรูปของการปฏิบัติการ วิธีการนี้ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนักแต่ใช้ความรู้ความสามารถและความเข้าใจของผู้บริหารในเรื่องบรรยากาศขององค์กร ในการดำเนินการ ให้ตัวบุคคลที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กรนั้น ได้รับผลประโยชน์ หรือปฏิบัติงานได้สำเร็จดีขึ้น
- กล่าวโดยสรุป ในการเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กร คือ ความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้นำ ในการที่จะควบคุมบรรยากาศของการทำงาน หรือการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่คอยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานร่วมกัน และเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งบรรยากาศองค์กรนั้น เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับความ ต้องการของสมาชิก โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ควบคุม ดังนั้น เมื่อบรรยากาศต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะหรือแบบที่ต่างกันออกไป

ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ นั้น ผู้นำมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่จะต้องนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรและทำให้องค์การอยู่รอดได้ ผู้บริหารหรือผู้นำ จึงต้อง กระทำภารกิจอันสำคัญยิ่งต่อบุคลากรในองค์กร คือ การจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความ พึงพอใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพของงานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ ดังที่ เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, p. 3) กล่าวว่า ภาวะ

ผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในหลาย ๆ รูปแบบเมื่อต้องการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ เช่น การมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525, หน้า 237) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำนั้น เป็นการศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร องค์การจึงจะมีประสิทธิผล ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆขององค์การ เช่น ผลผลิต ความพึงพอใจในการทำงาน โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศขององค์การ แรงจูงใจ และความขัดแย้ง เป็นต้น ในส่วนของบรรยากาศขององค์การนั้น ฮาลปิน (Halpin, 1966, pp. 131-132) กล่าวว่า บรรยากาศในการปฏิบัติงาน เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ในทางสังคมของครูในโรงเรียนโดยส่วนรวม มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดมากเท่าไร มักจะมีครูใหญ่ที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ร่าเริง และมีปัญหาเฉลี่ยลดลงมากขึ้นเท่านั้น และยิ่งไปกว่านั้น ครู อาจารย์มีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง และในประสิทธิผลของโรงเรียนมากขึ้นด้วย ครูใหญ่ที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้รับความจงรักภักดีและทำให้ครู อาจารย์มีความพอใจมากขึ้น ดังนั้นความสำคัญของบรรยากาศองค์การตามที่มีผู้ให้ความหมายไว้นั้นมีความตรงกัน ดังที่ ซูเมธ เดียวอิสเรศ (Deoisres, 1979, p. 6) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าสมาชิกขององค์การมีทัศนคติต่อพฤติกรรมของผู้บริหารมากกว่าสิ่งอื่น และในเรื่องบรรยากาศขององค์การนี้ยังเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะได้รับความสำเร็จของงาน ซึ่ง เดวิส (Davis, 1981, p. 104) กล่าวถึง บรรยากาศขององค์การว่า มีอิทธิพลต่อการจูงใจการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การและสอดคล้องกับ อรุณ รักรธรรม (2526, หน้า 233) กล่าวว่า การพิจารณาถึงบทบาทของสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิผลของงานย่อมจะไม่สมบูรณ์หากไม่ได้คำนึงถึงลักษณะธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมภายในหรือที่เรียกว่าบรรยากาศขององค์การ ซึ่งมีผลการวิจัยสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ดังนี้

งานวิจัยของ พรทิพย์ รมานัญ (2542, หน้า 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์การ ของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่า บรรยากาศขององค์การในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีบรรยากาศแบบแจ่มใสทุกขนาด และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีคิถึงสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ ขนิษฐา สุวรรณปรีชา (2544, หน้า 46) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงานและมุ่งกิจสัมพันธ์ อยู่ระดับปานกลาง โรงเรียนส่วนใหญ่มีบรรยากาศแบบแจ่มใส

จากแนวคิด หลักการ และงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการที่จะควบคุมบรรยากาศของการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และในทำนองเดียวกัน ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ ก็จะมีอิทธิพล ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ บรรยากาศองค์การแบบเปิด จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเต็มใจทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ หากเป็นบรรยากาศแบบปิด ก็จะปรากฏผลในทางตรงกันข้าม จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าว จึงทำให้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยในประเทศ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับบรรยากาศในองค์การและสถานศึกษาไว้หลายท่าน ผลการวิจัยที่ศึกษามาแล้วนั้นมีทั้งแตกต่างกัน และสอดคล้องกันอาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมของประชากรที่ทำการวิจัย หรือหลักการและทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ศึกษาแตกต่างกันก็ได้ ผลงานวิจัยที่รวบรวมมา มีดังนี้

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539, หน้า 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 206 คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 36 คน และพยาบาลประจำการที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) สูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง ทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าพยาบาลประจำการ

ธนิดา จิมวงษ์ (2539, หน้า 103) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พยาบาลประจำการ จำนวน 931 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

อยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 138) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ จำนวน 370 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำตามการรับรู้ของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ด้านความมีปณิธาน ด้านการคล้อยตาม และการบริหารแบบวางเฉยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล และด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เสกสรร สุวิชากร (2545, หน้า 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 270 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

วินัย ฉิมวงษ์ (2542, หน้า 96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดระยองกลุ่มตัวอย่าง 230 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามการเรียนรู้ของตนเองอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับมาก สำหรับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครูอยู่ในระดับสูงภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าการรับรู้ของข้าราชการครู

มนัส ญาติเจริญ (2544, หน้า 101) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดจันทบุรีพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่

นัยสำคัญทางสถิติ

อำนาจ เกศรา (2545, หน้า 116) ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารแตกต่างกัน ส่วนด้านบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ด้านการกระตุ้นให้สติปัญญาในการทำงาน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการจัดการ โดยยึดการยึดหยุ่นโดยรวมไม่แตกต่างกัน

นพพงษ์ เกิดแจ้ง (2545, หน้า 67) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ตามการรับรู้ของครูและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 165 และครูผู้สอนจำนวน 341 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ยอด เสนารักษ์ (2546, หน้า 73) ศึกษาทัศนคติของครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีต่อภาวะผู้นำของบาทหลวงในการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 734 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า ครูมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของบาทหลวงในการบริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โอฬาร บุญมี (2547, หน้า 79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูสายสอน จำนวน 116 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้าน การให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ในเรื่องของบรรยากาศองค์การ นักการศึกษาและนักวิจัยทั้งหลายนิยมและยอมรับเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การที่ชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire หรือเรียกย่อ ๆ ว่า OCDQ ซึ่งสร้างโดย ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1963, pp. 133-135) เป็นเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การออกมาเป็น 8 มิติ แล้วแปลผลคะแนนออกมาเป็นแบบบรรยากาศ 6 แบบ ซึ่ง

งานวิจัยของ สุเมธ เดียววิเศษ (Deoisres, 1979, p. 149) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครใช้แบบสอบถาม OCDQ ตามคณะครู พบว่าความรู้สึกรู้สึกของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีแนวโน้มลดลง จากบรรยากาศแบบเปิดไปสู่บรรยากาศแบบปิดในที่สุด และเห็นว่าครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมากกว่า มีความรู้สึกรู้สึกต่อบรรยากาศโรงเรียนแบบปิด ซึ่งแตกต่างจากการวิจัยของ จรรยาดี งามญาติ (2519, หน้า 58-60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครซึ่งผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส และพฤติกรรมผู้นำสามมิติคือแบบอัตนิยม เสรีนิยม และประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ

สำหรับ สมชาติ สูดสาคร (2536, หน้า 84-85) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ ของข้าราชการครู พบว่า โดยส่วนรวม มีบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส และ กัลยา ช่างบุ (2537, หน้า 68) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า โดยส่วนรวม พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยและมีบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส แต่แบบของพฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ ส่วน ชาญ มีบำรุง (2534, หน้า 82-84) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ และบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 7 พบว่าโดยส่วนรวม พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีลักษณะสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางใกล้เคียงกัน บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอมีบรรยากาศแบบสนิทสนม และ พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ ปรีดา ทุมเทียง (2521, หน้า 59) ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบอิสระกำลังกับแบบสนิทสนม ซึ่งใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ สมชาย ไทยวัฒนานุกูล (2533, หน้า 86) พบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 1 โดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบสนิทสนม อภิชาติ ประภาสุชาติ (2532, หน้า 89-90) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 11 พบว่าบรรยากาศของสำนักงานโดยส่วนรวมเป็นแบบควบคุมแต่เมื่อพิจารณาตามขนาดของสำนักงานทั้งสามขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เป็นบรรยากาศแบบรวบอำนาจและพบว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และ ชุมพล ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2527, หน้า 84) ศึกษาบรรยากาศองค์การโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต

การศึกษา 12 พบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นแบบรวบอำนาจ ส่วนผลการศึกษาของ ณรงค์ รักเดช (2530, หน้า 48-50) แตกต่างจากของคนอื่น ๆ ในจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นบรรยากาศแบบเข้มเขา

พรทิพย์ รามัญ (2542, หน้า 68) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 306 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่าบรรยากาศองค์การในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีบรรยากาศแบบแจ่มใสทุกขนาด และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีลักษณะสัมพันธ์ และมีมิติสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ขนิษฐา สุวรรณปรีชา (2544, หน้า 46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงานและมุ่งกิจสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงเรียนส่วนใหญ่มีบรรยากาศแบบแจ่มใส

พิศิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 42) ได้ศึกษาพฤติกรรมครูและพฤติกรรมของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2546 จำนวน 276 คน จาก 12 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่าพฤติกรรมผู้บริหาร มิติเป็นแบบอย่างตามความคิดเห็นของข้าราชการครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) ส่วนพฤติกรรมครูและพฤติกรรมผู้บริหารมิติอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน โดยข้าราชการครูตำแหน่ง อาจารย์ 3 มีความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครูตำแหน่งอาจารย์ 1

ผลการศึกษาภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การในประเทศสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนทั้งมัธยมศึกษาและประถมศึกษา ตลอดจนสำนักงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่ มีบรรยากาศแบบแจ่มใส สนับสนุน รวบอำนาจและเข้มเขา ตามลำดับขนาดของโรงเรียน จำนวนครู และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

ครีเซอร์ (Creaser, 1966, pp. 2309-2310-A) ทำการวิจัย บรรยากาศของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและผู้ปกครองนักเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน วินเตอร์ (Winter, 1968, p. 2083-A) ทำการวิจัย

บรรยากาศของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจาก 30 โรงเรียน ผลการวิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมจากแบบของครีเซอร์ (Creaser) ในด้านสถานะภาพส่วนตัวของครู มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะตัวแปรด้านอายุ มีความสัมพันธ์มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กันน์ (Gunn, 1972, pp. 4874-4875-A) ซึ่งมีผลการวิจัยเพิ่มเติมในด้านจำนวนนักเรียน โดยพบว่าโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมาก บรรยากาศองค์การจะมีแนวโน้มเป็นแบบเข้มเข้ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยบรรยากาศองค์การจะมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใสและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คัมมิง (Comming, 1975, p. 4899-A) ในด้านสถานะภาพส่วนตัวของครูใหญ่ที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน และผลการวิจัยของ แมคเคลาด์ (McLeod, 1969, p. 2298-A) ซึ่งได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจาก 56 โรงเรียน ในเขตการศึกษาแถบซานเมืองของรัฐโคโลราโด ผลการวิจัยสอดคล้องกับของคนอื่นในเรื่องจำนวนครูซึ่งมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนที่มีจำนวนครูน้อยจะมีบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนครูมากจะมีบรรยากาศเป็นแบบเข้มเข้ ครูใหญ่ที่เป็นหญิงจะมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การเป็นแบบแจ่มใสมากกว่าครูใหญ่ที่เป็นชาย ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 6 ปีและมากกว่า 7 ปีขึ้นไป บรรยากาศองค์การของโรงเรียนจะมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบเปิด ในด้านอายุครูที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่าโรงเรียนมีบรรยากาศแบบปิด สำหรับครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีแนวโน้มที่จะเห็นว่าโรงเรียนมีบรรยากาศแบบเปิด

ลิตวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968, pp. 148-149) ทำการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงที่ทำงานให้บริการลูกค้าในแผนกบริการขององค์การเพื่อสาธารณะจำนวน 19 คน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศที่รับรู้โดยหญิงเหล่านี้มีดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับสูงมาก และมีสภาพการณ์ของการบีบบังคับในองค์การ
2. มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงภัยอยู่ในระดับต่ำมาก แต่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ สูง
3. มิติรางวัล มิติการสนับสนุน และมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ
4. มิติความอบอุ่น มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

การ์เซีย (Garcia, 1980, p. 2375-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ และประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผล โดยใช้แบบสอบถาม

ถาม LBDQ และแบบประเมินประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา 66 แห่ง ในรัฐไอโอวา ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับสูงระหว่างการรับรู้ทางด้านบรรยากาศองค์การแบบเข้มใสกับประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผล

เมเดียร์ (Madea, 1985, p. 795) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของการให้บริการพยาบาลระดับวิชาชีพ จุดประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับลักษณะการเป็นพยาบาลระดับวิชาชีพ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และแบบสอบถามลักษณะพยาบาลวิชาชีพ 20 ลักษณะของสมาคมพยาบาลอเมริกัน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาล 1,694 คน จาก 12 โรงพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การ 6 มิติ มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งยังพบว่า ตัวแปรหลาย ๆ อย่างในองค์การ เช่น คุณลักษณะด้านประชากร มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การและลักษณะการเป็นวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

วิกกินส์ (Wiggins, 1969, p. 68) ได้ทำการศึกษาเรื่องลักษณะผู้นำและบรรยากาศในองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ (The Organizational Climate Description Questionnaire) FIRO-B (The Fundamental Interpersonal Relationship Behavior Questionnaire) ORI (The Orientation Inventory) and SIV (The Survey of Interpersonal Value) ในปี ค.ศ. 1962 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา จากแคลิฟอร์เนีย จำนวน 41 คน ในส่วนของแบบสอบถาม FIRO-B ได้สรุปผลลักษณะผู้นำของครูใหญ่ว่าในการประสานสัมพันธ์มีพฤติกรรมแสดงออกสูง แต่พฤติกรรมการแสดงออกต่ำ แต่มีพฤติกรรมความต้องการสูง ในความรักใคร่ผูกพันมีพฤติกรรมแสดงออกต่ำ แต่มีพฤติกรรมความต้องการสูง

ชโรเดอร์ (Schroeder, 1970, p. 5202-A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในความเป็นจริงและในอุดมคติพบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งมั่น และมุ่งมั่นสัมพันธ์ในความเป็นจริงตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณาจารย์
2. คณาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาในด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ไว้สูงกว่าคาดหวังของอนุสาสก์ แต่อนุสาสก์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านอุดมคติด้านมุ่งมั่นของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณาจารย์
3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติด้านมุ่งมั่นต่ำ หัวหน้าแผนกวิชาคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณาจารย์ แต่หัวหน้าแผนกวิชากับคณาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้า

4. อนุสาสกและหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นตรงกันว่า บทบาทหัวหน้าแผนกวิชามีความสำคัญต่อการบริหารมากและทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น 68 % ของอนุสาสก และ 62 % ของหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรจะได้รับ การฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

ผลการศึกษาของ คอกซ์ (Cox, 1974, p. 2568-A) ผู้วิจัยอีกท่านหนึ่งที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุงงานและด้านสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยชุมชนในรัฐโคโรไลนา พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจน

เวิร์thingตัน (Worthington, 1975, p. 1237-A) ได้ใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วยศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างที่อาจารย์ใหญ่พิจารณา ความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุงงาน แต่ด้านมุงสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

7. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์ต่ำกว่ามัชฐานนั้น ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น

8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุงงาน และด้านมุงสัมพันธ์สูงกว่ามัชฐานนั้น ปรากฏว่า ศึกษาธิการมีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น

ดุกส์ และอาร์มสตรอง (Dux & Armstrong, 1984, pp. 97-101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการลาออก และความพึงพอใจในงานของพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาล จำนวน 283 คน ที่ปฏิบัติงานที่หน่วยงานผู้ป่วยทารกแรกเกิดที่มีอาการหนัก 14 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่า การยอมรับความแตกต่างของบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

เบสส์ (Bass, 1985, pp. 96-100) ได้ทำการศึกษาสำรวจ (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 167 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตน ผลการศึกษา พบว่า

1. ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ และพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดการยึดหยุ่น

เบสส์, อโวลีโอ และเบบบ์ (Bass, Avolio & Bebb, 1994, pp. 73-87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหาร 3 ระดับ คือระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูงผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง
2. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง
3. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในด้านบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ส่วนการจัดการโดยยึดระบบการยึดหยุ่นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

เฮเตอร์ และเบสส์ (Hater & Bass, 1988, pp. 695-702) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้

ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่สอดคล้องตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา สูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แมคเคนเนล และวอลฟ์ (McDaniel & Wolf, 1992, pp. 60-65) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าผู้ที่การบริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

เฟลด์ตัน (Felton, 1995, pp. 103-105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพอใจในการของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1963, pp. 133-135) ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศองค์การ ชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ในปี ค.ศ. 1963 และใช้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 71 โรงเรียน ผลการศึกษา สามารถจัดบรรยากาศองค์การ โรงเรียนได้ 6 แบบ โดยเรียงตามลำดับจากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดไปถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์คือ บรรยากาศเข้มใส

บรรยาการศีลระ บรรยาการศควคุม บรรยาการศสนิทสนม บรรยาการศรวอำนาจและบรรยาการศิมเซา และยังมีงานวิจัยในเรื่องบรรยาการศองค์การที่นำแบบสอบถาม OCDQ ใช้เป็นเครื่องมือทำการวิจัยอีกหลายราย เช่น แอนเดอร์สัน (Anderson, 1964, p. 9) ได้ศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา โดยสุ่มตัวอย่างจำนวน 81 โรงเรียน ให้คณะครูตอบแบบสอบถาม OCDQ ให้ครูใหญ่ตอบ The Personality Factor Questionnaire, The Study of Vaule พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ อายุ เพศ ฐานะการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานของครูใหญ่ และจำนวนครูในโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับกับบรรยาการศของโรงเรียน สอดคล้องกับ เรนโซ (Renso, 1970, p. 3679-A) ทำการศึกษาพบว่าลักษณะผู้นำของครูใหญ่ไม่สัมพันธ์กันกับบรรยาการศของโรงเรียนแต่อย่างใด จำนวนครูในโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยาการศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญมิติขวัญ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความเป็ผู้นำของครูใหญ่ กันน์ (Gunn, 1972, pp. 4874-4875-A) ได้ศึกษาบรรยาการศองค์การของโรงเรียนมัธยม 61 โรงเรียน ในรัฐมิสซิสซิปปี สหรัฐอเมริกา ระหว่างปี 1970-1971 โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามคณะครู ผลการศึกษาพบว่าจำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยาการศของโรงเรียน โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยบรรยาการศมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากจะมีแนวโน้มเป็นแบบซึมเซา และพบว่า ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยาการศองค์การของโรงเรียนและ รีทส์ (Reita, 1973, p. 2989-A) ศึกษาบรรยาการศองค์การโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของรัฐโอไฮโอ พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีบรรยาการศแจ่มใส จำนวน 9 โรงเรียน และบรรยาการศซึมเซาจำนวน 40 โรงเรียน อีก 28 โรงเรียนมีบรรยาการศและระยะเวลาที่ประจำอยู่ในโรงเรียนนั้นส่งผลกระทบต่อบรรยาการศโรงเรียน ส่วนผลการวิจัย ของ คัมมิงส์ (Comming, 1975, p. 4899-A) ได้ทำการศึกษามรรยาการศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาโดยสอบถามครูใหญ่จำนวน 28 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยาการศของโรงเรียน สำหรับ แทนเนอร์ (Tanner, 1976, p. 3541-A) ได้ทำการศึกษามรรยาการศองค์การของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ โดยทำการสอบถามกับครูในโรงเรียนที่อยู่ในเขตการศึกษาของเมืองดีทรอยต์ รวม 9 เขต จำนวนครู 826 คน แยกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียน มัธยมศึกษาตอนต้น 9 โรงเรียน และโรงเรียนประถมศึกษา 7 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีบรรยาการศแบบแจ่มใส โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีบรรยาการศแบบสนิทสนมแต่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจะมีบรรยาการศแบบซึมเซา

จากผลการศึกษางานวิจัยต่างประเทศข้างต้น ส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางด้านเน้งานและเน้นบุคคล พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครู พฤติกรรมในการบริหาร

งานมีส่วนช่วยให้งานสำเร็จลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป ส่วนผลการวิจัยในเรื่องบรรยากาศองค์การ สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ โรงเรียนโดยทั่วไปมีบรรยากาศแจ่มใสจนถึงบรรยากาศซึมเซา จากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ได้แก่ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศซึมเซา และยังพบว่า ขนาดโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนโรงเรียนที่มีครูและนักเรียนจำนวนน้อยมีแนวโน้มมีบรรยากาศแจ่มใส ส่วนสถานภาพส่วนตัวของครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ