

ผลงานด้านการเขียน และงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง



ผลงานด้านการเขียนและงานวิจัยอื่นที่จะนำมาพิจารณาในบทนี้ ครอบคลุมเครื่อง
ภาวะผู้นำ ขวัญในการทำงาน และการใช้เครื่องมือ OECD ในการวิจัย โดยจะเลือกเอา
สาระสำคัญต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโครงการวิจัยเท่านั้น

ภาวะผู้นำ

(Leadership)

ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์ ย่อมมีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานในหน่วย
งานทุกแห่ง เพราะในหน่วยงานทุกหน่วยย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำ และผู้
ร่วมงาน และพฤติกรรมของบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน

มีผู้ให้คำจำกัดความของผู้นำไว้มากมาย แต่อาจจะประมวลและสรุปได้ว่า ผู้นำ
ในหน่วยงาน อาจหมายถึง

- (1) บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน โดยได้รับ
การแต่งตั้ง หรือโดยได้รับเลือก ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง
(Formal leader)
- (2) บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาท ซึ่งมีอิทธิพลให้คนอื่นเห็นด้วย หรือ ปฏิบัติ
ตามความประสงค์ของตนได้ และผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่ง
ทางบริหาร ซึ่งอาจจะเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า เป็นผู้นำโดยบทบาทบุคคล
ลึกลับ หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal leader)

ประเภทของผู้นำ

ผู้นำย่อมมีหลายประเภทแตกต่างกันออกไปตามความเห็นของแต่ละบุคคล เช่น
John A. Bartky ได้ให้หลักในการพิจารณาประเภทของผู้นำไว้ 4 ประการ

โดยพิจารณาจาก

- (1) ลักษณะของการปฏิบัติงาน
- (2) หน้าที่
- (3) แหล่งของอำนาจหน้าที่
- (4) ปรัชญาของหน่วยงานที่ผู้นำปฏิบัติอยู่¹

Floyd L. Ruch กล่าวว่ โดยทั่วไปผู้นำมี 4 ประเภท คือ

- (1) Force leader ผู้นำประเภทนี้ใช้อำนาจตามกฎหมาย และอิทธิพลของคนต่อลูกน้อง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)
- (2) Paternalistic leader ผู้นำประเภทนี้พยายามที่จะสนองความต้องการของกลุ่ม และให้ลูกน้องมีอิสระเสรี
- (3) Bargaining leader ผู้นำประเภทนี้พยายามรักษายอดประโยชน์ของตนและของกลุ่ม
- (4) Mutual means leader ผู้นำประเภทนี้จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่หัวหน้าให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม และทุกคนพึงพอใจ²

ปัญหา อีกข้อใด กล่าวว่ จากการศึกษาค้นคว้าของ P.J. Reddin อาจสรุปประเภทของหัวหน้าได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ประเภท ก. ได้แก่หัวหน้าที่ใช้ไม่ได้เลย งานไม่ก้าวหน้า ผลงานต่ำ มีแบบฉบับเป็นของตนเอง 4 แบบ

แบบที่ 1 เรียกว่าแบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้ขาดความรับผิดชอบในการทำงานทุกอย่าง ไม่สนใจในงาน งานค้างค่าง ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นร่วมงาน

แบบที่ 2 เรียกว่าแบบเผด็จการ (Autocrat) แบบนี้สั่งงานตะพึดตะพือ ไม่ฟังเสียงลูกน้อง มุ่งงานอย่างเดียว

¹John A. Bartky, Administrative as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), p. 4.

²Floyd L. Ruch, Psychology and Life (Chicago: Scott, Foreman, 1964), p. 427.

แบบที่ 3 เรียกว่าแบบพอพระ (Missionary) แบบนี้เกรงใจลูกน้อง ไม่กลัวว่าลูกน้องจะพลอยตามสบาย และมุ่งถึงแค่ว่าสิ้นพันธภาพกับผู้ร่วมงานเหนือสิ่งอื่นใด

แบบที่ 4 เรียกว่าแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบนี้มุ่งจะเอาทั้งงานและน้ำใจลูกน้อง แต่ไม่สามารถที่จะผสมผสานทั้ง 2 อย่างให้กลมกลืนกันใด งานจึงไม่ค่อยไฉฉล

ประเภท ข. โคนแก้วหน้าที่ที่ ทำงานไฉฉล งานก้าวหน้าและผลงานอยู่ในระดับสูง แบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

แบบที่ 1 เรียกว่าหัวหน้าแบบตามระเบียบ (Bureocrat) รักษากฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนโดยเคร่งครัด

แบบที่ 2 เรียกว่าแบบผู้เผด็จการที่มีกุศโลบาย (Benevolent Autocrat) มุ่งผลงานเหนือสิ่งอื่นใด ทำงานมั่นคง ไม่โลเล มีศิลปะในตนเอง มีประสบการณ์อย่างดี

แบบที่ 3 เรียกว่าแบบก้าวหน้า หรือนักพัฒนา (Developer) ไม่ชอบวิธีเผด็จการรุนแรง แต่ทำงานโดยละมุนละม่อมเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานเลื่อมใส

แบบที่ 4 เรียกว่าหัวหน้านักบริหาร (Executive) มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในงาน มีความหิตรีเริ่ม ตลอดจนถึงติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการต่าง ๆ ใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ผลงานอยู่ในระดับสูง³

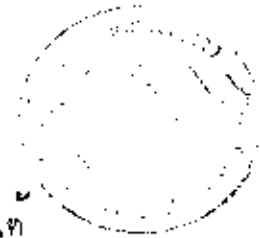
Roger Bellows ได้ศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2507 พบว่า ลักษณะผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม มี 4 แบบ คือ

(1) Hard-nose administrator เป็นผู้นำแบบใช้อำนาจเป็นธรรม เกรงวินัย ไม่สนใจเรื่องน้ำใจของลูกน้อง

³ปิยธรรมา ถุกชอุไร, "หัวหน้าแบบไหนดี" วารสารข้าราชการ (ปีที่ 13, ฉบับที่ 9, กันยายน 2511), หน้า 49-53.

(5) ครูไม่รวมงานอย่างมีชีวิตชีวา
แบบประชาธิปไตย

- (1) การกำหนดแผนงานและนโยบายมาจากกลุ่ม
- (2) ครูแนะนำวิธีการหลาย ๆ อย่างให้นักเรียนเลือกได้
- (3) ให้นักเรียนเลือกเพื่อนร่วมงานได้อย่างเสรี
- (4) ครูชื่นชมนักเรียนเป็นส่วนรวมและอย่างจริงใจ
- (5) ครูรวมกิจกรรมอย่างมีน้ำใจและมีชีวิตชีวา



ผลการทดลองปรากฏว่า แบบตามสบายและแบบอัตตาธิปไตยมีผลสำเร็จของงาน
เท่า ๆ กัน แต่แบบประชาธิปไตยมีประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงมาก⁵

วิศนุรักษ์ กล่าวว่ ในการที่จะเป็นนักบริหารที่ดีนั้น ความจริงบุคคลชนิดไหนก็
ได้ที่จะสามารถที่จะเป็น ตัวอย่างเห็นกันอยู่แล้วในอดีตก็มี เช่น นายกรัฐมนตรีสมัยหนึ่ง
บริหารกิจการบ้านเมืองรุดหน้าไปได้มากมาย เป็นผลต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน สามารถเอา
คนดี ๆ มาทำงานให้แก่ประเทศไทยได้ ความสำเร็จของนักบริหารดังกล่าว มีคุณค่าแก่
ประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง การทำงานก็มีทั้งการรับผิดชอบและรับชอบ มอบกายถวายชีวิตให้แก่
การบริหารเพื่อส่วนรวมจริง ๆ⁶

อย่างไรก็ตาม ไม่มีผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะที่จะดีและเหมาะสมที่สุดในทุก

⁵Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at Work (New York: The Macmillan Company, 1967), p. 442.

⁶วิศนุรักษ์ (นามแฝง), "นักบริหาร" แนวหน้าแห่งยุคเคลินิวส์ (ฉบับประจำ
วันอังคารที่ 6 มกราคม 2513) หน้า 3.

สถานการณ์ ผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ล้วนแต่มีสัมฤทธิ์ผลในงานมากน้อยต่างกันไป แต่ทว่ายอมรับอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างงานกับบุคลิกภาพของสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน นั่นคือรวมทั้งตัวของหัวหน้าหรือผู้นำด้วย

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้นำและแบบของผู้นำในหน่วยงานมักจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์จากอิทธิพล ยิ่งกว่าตัวประกอบโดยทั่วไป เช่น ทักษะคิดของหน่วยงาน และผลประโยชน์จากหน้าที่การงาน ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ของนักวิจัยหลายคน เช่น Robert Kahn, Daniel Katz และ Rensis Likert เป็นต้น สรุปได้ว่า คุณภาพของภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้นำและแบบต่าง ๆ ไปของผู้นำมีผลอย่างสำคัญต่อผลผลิต การขาดงาน ทักษะคิด การเลื่อนเงินเดือนและตำแหน่ง ยิ่งกว่าตัวประกอบอื่น ๆ?

จากการศึกษาในวงการอุตสาหกรรม M.E. Bachr และ Richard Renck เมื่อ พ.ศ. 2501 ได้สรุปว่า ทักษะคิดของลูกจ้างค่อนข้างเป็นสิ่งสำคัญมาก ค่าจ้างไม่มีความสำคัญมากนัก นอกจากว่าค่าจ้างนั้นจะต่ำเกินไปจนเขาไม่สามารถจะทำงานต่อไปได้⁸

Charles E. Bidwell ได้ศึกษาถึงการบริหารกับความพอใจของครู เมื่อ พ.ศ. 2499 ได้สรุปว่า สิ่งที่จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็คือ ทักษะคิด และหาที่ที่ครูใหญ่แสดงต่อครูอย่างมีมิตรภาพและความเข้าใจ⁹

จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของครูมีส่วนสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อสิ่งที่ครูคาดหวังในตัวของผู้บริหาร และแนวพรพรณะของเราต่อผู้บริหาร

Lawrence D. Haskew ได้เสนอแนะว่า สิ่งที่จะต้องเน้นมากในเรื่องภาวะผู้นำก็คือ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล (Interpersonal) เพื่อว่าความนึกเห็น

⁷Rensis Likert, New Pattern of Management, International Student Edition. (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), p.25.

⁸Paul B. Jacobson (et al.), The Effective School Principle (N.J., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1965), pp. 91-92.

⁹Ibid.

(Ideas) ของคน ๆ หนึ่ง จะให้เป็นที่ทราบและจะได้เป็นที่ยอมรับและการปฏิบัติตามหรือเห็นชอบด้วยจากคนอื่น ความคิดเห็นดังกล่าวจะต้องเป็นไปในด้านที่มีคุณค่าของประชาธิปไตยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า¹⁰

Rensis Likert กล่าวว่า นักบริหารที่ดีจะช่วยให้เกิดมิตรภาพ การสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นมิตรและเห็นคุณค่าของบรรยากาศแห่งความเจือจาง ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความเจริญเติบโตของความเชื่อมั่นและความนับถือ เชื่อใจกัน อาจจะสามารถได้ว่า นักบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีส่วนร่วมในด้านความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ และมิตรภาพ¹¹

พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำ

นอกจากความหมาย ประเภท และความสำคัญของผู้นำ พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำย่อมเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงาน เพราะพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำ จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะและการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพและชอบกพรองอย่างไร เพียงใด

K.D. Benne และ P. Sheats ได้ศึกษาวิเคราะห์เมื่อ พ.ศ. 2491 พบว่า บทบาทของสมาชิกและผู้นำในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ (Effective group) อาจแบ่งออกอย่างกว้าง ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

(1) Group task roles คือบทบาทที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานที่กลุ่มได้ร่วมกันตกลงใจที่จะปฏิบัติหรือปฏิบัติไปแล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับความพยายามของสมาชิกในกลุ่มที่จะเลือกและกำหนดคปัญหาร่วมกัน ตลอดจนร่วมมือกันหาวิธีแก้ปัญหานั้นที่เกิดขึ้น

(2) Group building and maintaining roles คือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในฐานะเป็นส่วนรวมทั้งกลุ่ม ซึ่งสร้างความจงรักภักดีและ

¹⁰ William A. Yeager, Administration and the Teacher (New York: Harper & Brothers Publishers, 1954), p. 525.

¹¹ Likert, op. cit., p. 1.

ยกระชับแรงจูงใจ ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม เพื่อให้เกิดมีความสัมพันธ์อันดี และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ¹²

John K. Hemphill และ Alvin E. Coons มองพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ

(1) Initiating Structure คือพฤติกรรมของหัวหน้าในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับสมาชิกของกลุ่ม และการพยายามสถาปนาแบบรูปของหน่วยงาน การสื่อสาร และวิธีการทำงานที่ดีเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

(2) Consideration คือพฤติกรรมที่หัวหน้าแสดงออกถึงมิตรภาพ ความเชื่อมั่นในระหว่างกันและกัน ความนับถือและความอบอุ่นของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกในกลุ่ม¹³

นักวิจัยที่ Ohio State University และคนอื่น ๆ ได้แบ่งบทบาทของผู้นำไว้ อย่างกว้าง ๆ ซึ่งคล้าย ๆ กับ Hemphill และ Coons คือ

(1) Consideration Structure คือบทบาทในการให้รางวัล และชมเชยลูกน้องเมื่อทำงานดี รับฟังคำแนะนำและขอเสนอแนะของลูกน้องบาง

(2) Initiating Structure คือบทบาทในการแนะนำลูกน้องในสิ่งที่ควร ตรวจราชการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่อง ออกคำสั่ง กฎ และระเบียบ¹⁴

Daniel Katz และ Robert Kahn ได้ศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2503 พบว่าหัวหน้าที่สามารถในวงการอุตสาหกรรมนั้นมีการกระจายอำนาจ และไม่เน้นงานอย่างใกล้ชิด หรือโดยตรงทีเดียว นอกจากนี้ หัวหน้าจะใช้เวลาส่วนมากในการวางแผน แทนที่จะสาธิตการทำงาน และจะเอาใจใส่ในตัวคนงานยิ่งกว่าวิธีการทำงาน (More employee-oriented than technical centered)¹⁵

¹³John K. Hemphill, Alvin E. Coons, "Leader Behavior", in Roald F. Campbell and Russell T. Gregg (Eds), Administrative Behavior in Education (New York: Harper & Brothers Publishers, 1957, p. 170.

¹⁴Beach, loc. cit.

¹⁵Robert L. Ebel (ed.), Encyclopedia of Educational Research (London: The Macmillan Company Collier-Macmillan Limited, Fourth Edition, 1969) p. 555.

William Schutz ได้ทำการวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2504 พบว่า ผู้นำที่สามารถ คือผู้นำที่สมบุรณ์แบบ ซึ่งทำหน้าที่อย่างที่มีสมาชิกคนอื่น ๆ ทำไม่ได้ เช่น เมื่อกลุ่มมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำจะต้องสนับสนุนช่วยเหลือโดยการให้คำแนะนำ สร้างแนวความคิดใหม่ ๆ หรือการวางแผนเพื่อปฏิบัติให้ได้อีกต่อ ¹⁶

Neal Gross และ Robert Herricott ได้ทำการวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2508 พบว่าครูใหญ่ที่สามารถนั้น จะอนุญาตให้ทศละครที่มีอิสระเสรีภาพบ้าง และปฏิบัติต่อครูในฐานะของผู้ประกอบอาชีพที่มีเกียรติ (Professional workers) และให้ความสนใจแก่ครูในการมีส่วนร่วมของครูในการประชุม ¹⁷

Alan F. Brown ได้ศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2510 จากครูในโรงเรียนประถมศึกษาในแคนาดา จำนวน 1591 คน ใน 170 โรงเรียน พบว่า ผู้นำมีหน้าที่ 2 อย่างคือ พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน และพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน ¹⁸

Higgins D. Bailey ได้ทำการวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2509 พบว่า ครูสนับสนุนการตัดสินใจของครูใหญ่ประเภทที่คหุขยพินิจ (Considerate principal) และพอใจเมื่อครูใหญ่ได้ตัดสินใจแล้ว เพราะ

- (1) ยอมรับอำนาจหน้าที่ (Authority) ของครูใหญ่
- (2) เพื่อรักษาสวัสดิศคหของหน่วยงาน (โรงเรียน)
- (3) มีความรู้สึกวคคหมีความเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจของครู

ใหญ่ ¹⁹

Geradine Cleminson ได้ทำการวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2510 เกี่ยวกับศคหขคหการ

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid., p. 702.

¹⁹ Higgins Dee Bailey, "An Exploratory Study of Selected Components And Processes in Educational Organization", Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol. 28, No. 1, July, 1967), p. 69-A.

ศึกษานิเทศก์ และครูใหญ่ ในรัฐ New Jersey พบว่า

- (1) เพชรหญิงเป็นประชาธิปไตยมากกว่าเพศชาย
- (2) ศึกษานิเทศก์ทั้งสองเพศ เป็นประชาธิปไตยมากกว่าผู้บริหารทั้งสองเพศ
- (3) ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ความมุ่งหมายใหญ่และหน้าที่ของกรนิเทศกรจะเป็นแบบประชาธิปไตย²⁰

Samuel M. Sanzotto ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2506 จากครู 230 คน ผู้บริหาร 84 คน และผู้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการสอนแบบบทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) อีกจำนวน 89 คน พบว่า ครูและครูใหญ่มีความเชื่อว่าการสอนแบบดังกล่าวเป็นผลดีแก่ครูและนักเรียนมากกว่าหลายประการยิ่งกว่าการสอนแบบเก่า ๆ เช่นวิธีบรรยาย (Lecture)²¹

จากผลการวิจัยของ Sanzotto ข้อนนี้จะชี้ให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนควรจะคงมีบทบาทและพฤติกรรมในตำแหน่งที่คงมีความคิดริเริ่ม และนำเอาสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการสอนและการทำงานในโรงเรียน

Ernest R. Knox ได้ทำการวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2506 จากครูใหญ่ 187 คนและครู 404 คน พบว่า

- (1) สิ่งสำคัญที่สุดในภาวะผู้นำของครูใหญ่ก็คือ จะต้องเป็นผู้นำในทางด้านการสอน โดยให้ถือว่า หน้าที่ประการแรกของหน้าที่ครูใหญ่
- (2) 1 ใน 3 ของครู เห็นว่าครูใหญ่ไม่สามารถเป็นผู้นำการประชุมกลุ่มเล็ก ๆ ได้ และครึ่งหนึ่งเห็นว่า ครูใหญ่ไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอในการจัดหลักสูตรและการสอนและการทำงานของครูคนอื่น ๆ²²

²⁰Geradine Cleminson, "The Major Purposes and Functions of Supervision as Perceived by New Jersey Public School Superintendents, Supervisors and Building Principals", The Journal of Educational Research (Vol. 61; No. 9; May-June, 1968), pp. 507-594.

²¹Samuel Michael Sanzotto, "Administrative Adjustments that Contribute to the Effective Use of Programmed Instructional Materials", Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol. 24, No. 12, Part I, 1964) pp. 5146-5147.

²²Ernest Rudder Knox, "Principals of Twelve-Grade Schools in Alabama: Status and Supervisory Role", Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol. 24, No. 12, Part I, 1964), p. 5135.

Gordon S. Purrington ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2509 พบว่า ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในด้านการบริหารบุคคลในโรงเรียน มีผลสะท้อนถึงสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงาน²³

Hulda G. Grobman ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2501 พบว่า ครูใหญ่ซึ่งมีพฤติกรรมเป็นแบบประชาธิปไตย ก่อให้เกิดการสนองตอบอันน่าพึงพอใจ จากครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน²⁴

จากผลงานการวิจัยในด้านภาวะผู้นำ ซึ่งยกมากล่าวทั้งหมด อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในโรงเรียนนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลสะท้อนต่อการบริหาร และบรรยากาศในโรงเรียนเป็นอย่างดี หรืออีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำย่อมเป็นคัมภีร์ที่จะชี้ให้เห็นถึงระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนหรือหน่วยงานใดอย่างหนึ่งแน่นอน.

ขวัญในการทำงาน

(Morale)

มีผู้ให้คำจำกัดความและความหมายของ ขวัญ ไว้มากมาย และพอจะสรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ได้ว่า ขวัญ เป็นปฏิกิริยาทางความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ ที่บุคคลมีต่อการทำงานที่เขาทำ ปฏิกริยานั้นอาจจะสูงหรือต่ำ รุนแรงหรือเขามางก็ได้ ครูอาจจะรักงานของเขาและเชื่อว่าเขาได้ทำงานอยู่กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี ในโรงเรียนที่ดีมีชื่อเสียง หรือในทางตรงกันข้าม เขาอาจจะไม่ครีษาคต่อการบริหาร ไม่พอใจต่อเงินเดือน และไม่ชอบเพื่อนร่วมงานของเขา เมื่อครูขาดความพอใจเสียแล้ว เขาก็จะไม่คำนึงถึงส่วนที่

²³Gordon Sellers Purrington, "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organizational Effectiveness", Dissertation Abstracts (Ann Arbor University Microfilms, Vol. 28, No. 1, July, 1967), p. 87-A.

²⁴Hulda Gross Grobman, "The Public School Principal's Operational Behavior, Theory and Practice, and Related School and Community Interactions, Based on Data from the Investigations of the University of Florida CPEA Leadership Project", Dissertation Abstracts (Ann Arbor University Microfilms, Vol. 19, No. 5, 1958), p. 1002.

ของงาน นั่นเป็น สิ่งสำคัญเกี่ยวกับขวัญ ก็คือ สิ่งที่ครูเชื่อและรู้สึก

ประเจิว วาคกลิ่นหอม กล่าววว่า ขวัญเป็นสิ่งที่นามธรรมที่จับต้องไม่ได้ เพราะเป็น สิ่งที่มองไม่เห็น แต่ก็มีทางที่จะทราบคุณภาพของขวัญได้จากการสังเกตดูท่าที และการกระทำ ของข้าราชการอย่างรอบคอบ อัตราการมาสาย และการขาดงานสูง เป็นสิ่งบอกเหตุว่า ขวัญ ของข้าราชการไม่ดี การละทิ้งหน้าที่ การอยู่เฉยโดยไม่พำงาน การบ่นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เสมอ เหล่านี้เป็นสัญญาณของความไม่พอใจในงาน โดยทางกลับกัน ความร่าเริงเบิกบาน การตรงต่อเวลา ความรวดเร็วฉับพลัน ความกระตือรือร้น ความเต็มใจช่วยงาน และการให้ความร่วมมือ เหล่านี้เป็นเครื่องหมายของขวัญดี²⁵

James E. Rutrough กล่าววว่า สิ่งสำคัญที่สุดที่ทุกคนในโรงเรียนจะต้องตระหนักและทำให้ดีที่สุดคือความรู้สึกที่มีต่องานในหน้าที่ และบูรวมงาน และระบบหน่วยงานที่ตนอยู่ ขวัญไม่สามารถสร้างขึ้นหรือจะรับประคั้นได้ แต่สามารถที่จะสร้างบรรยากาศที่หน้าพอใจ และสามารถที่จะเสริมสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้²⁶

โดยนัยนี้ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ อยู่ในฐานะผู้นำ ฐานะเพื่อนร่วมงาน และในฐานะที่เป็นที่นับถือและผู้นำของครูที่จะช่วยสร้างหรือสร้างบรรยากาศในโรงเรียน เพื่อจะพัฒนา ขวัญในการทำงานของครูให้อยู่ในระดัสูง และไม่ควรถือว่าขวัญเป็นเรื่องเล็ก แต่ควรจะต้อง จำเป็นจะต้องตรวจสอบเสมอว่า ครูแต่ละคนมีความรู้สึกอย่างไร เช่น โดยการเปิดโอกาสให้ครู ทุกคนเขียนระบายความในใจออกมาอย่างเสรี หรือจัดให้มีผู้รับความคิดเห็น จะช่วยให้ผู้บริหาร ทราบความรู้สึกนึกคิดหรือคุณภาพและระดับของขวัญของครูได้ หรือการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดง ความคิดเห็นอย่างเปิดเผยในที่ประชุมได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ ยังอาจจะตรวจสอบได้ จากการสังเกตความสัมพันธ์ระหว่างกันของครู เพราะครูที่ขาดความสุข ความมั่นคงปลอดภัย และความตึงเครียดทางอารมณ์ย่อมออกที่จะระบายความรู้สึกให้เพื่อนครูฟังไม่ได้ ถ้าผู้บริหาร

²⁵ ประเจิว วาคกลิ่นหอม, "การบำรุงขวัญข้าราชการ" วารสารข้าราชการ, ปีที่ 13, ฉบับที่ 6, สิงหาคม 2511, หน้า 39.

²⁶ James E. Rutrough, "The Supervisor's Role in Personnel Administration", Educational Leadership, (ASCD), Vol. 25, No. 3, December 1967, pp. 254-255.

พรากก็จะได้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะถาครูมีขวัญดี ก็จะทำให้การทำงานและโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังที่ William B. Castetter กล่าวว่ ตามองในด้านการบริหารงานบุคคล จะเห็นได้ว่าการพัฒนาและเสริมสร้างขวัญอาจมองได้อีกแง่หนึ่งว่า เป็นการพัฒนาและเสริมสร้างสุขภาพของหน่วยงาน (Organizational Health)²⁷

Kimball Wiles ได้ศึกษานักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะออกไปประกอบอาชีพครู จำนวน 1,000 คน พบว่า ทั้ง 1,000 คนมีความต้องการตรงกันคือ

- (1) ต้องการความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย
- (2) ต้องการให้บุคคลยอมรับตนเป็นสมาชิก
- (3) ต้องการสภาพของการทำงานที่สนุกสนาน
- (4) ต้องการความยุติธรรม
- (5) ต้องการความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพ
- (6) ต้องการให้ผู้อื่นรู้สึกว่เรามีความสำคัญ
- (7) ต้องการมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย
- (8) ต้องการโอกาสที่จะเป็นตัวของตัวเอง²⁸

ขวัญของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบมากมาย เช่น ขึ้นอยู่กับสวัสดิภาพ, ความมั่นคงปลอดภัยของครู และองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องขวัญก็คือ การที่ครูมีความรู้สึกและความเชื่ออย่างไร มีทัศนคติอย่างไร ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดที่เกี่ยวกับขวัญของครูในโรงเรียนตลอดจนนักเรียน ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบมากกว่าคนอื่นก็คือครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารนั่นเอง

ทัศนคติที่จะชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนมีขวัญสูงหรือต่ำเพียงไร อาจสังเกตได้จากพฤติกรรมของครูหลาย ๆ อย่าง และที่สำคัญก็คือพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความร่วมมือของครูในการทำงาน

²⁷William B. Castetter, Administering the School Personnel Program, (New York: The Macmillan Company), 1962, p. 80.

²⁸Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, (Englewood Cliffs, N.J.: The Prentice-Hall Inc.,) 1961, p.52.

ซึ่งลักษณะของการร่วมมือที่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ Chester I. Barnard²⁹ กล่าวไว้ 2 ประการ คือ

- (1) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือก่อให้เกิดความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นเรื่องของกลุ่ม ไม่ใช่ลักษณะส่วนบุคคล หรือส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
- (2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คืองานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเกิดความพอใจขึ้นในแต่ละบุคคล มีลักษณะเป็นความพอใจของแรงจูงใจของแต่ละบุคคล และเป็นส่วนตัวอยู่ด้วย ซึ่งอาจจะวัดได้จาก แรงผลักดันของความยินดีที่จะร่วมมือ²⁹

ในคำความต้องการของครูที่ผลต่อขวัญของครูในโรงเรียน Jack R. Rombouts ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2503 จากครูประจำชั้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 657 คน พบว่า

- (1) ครูขาดการมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ในการบริหารงานของโรงเรียนมากกว่าครูสตรี
- (2) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจอย่างกว้างขวางกว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษา³⁰

Joy G. Haralick ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2511 จากครูในโรงเรียนประถมศึกษา 52 โรงเรียน จำนวน 568 คน พบว่า การที่ครูใหญ่ใช้วิธีชักจูงให้ครูทำงานโดยปราศจากการบังคับขู่เจ้ขู่ ย่อมทำให้ครูเกิดความพอใจเสียยิ่งกว่า พฤติกรรมแบบประชาธิปไตยที่ครูใหญ่แสดงออก³¹

²⁹Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press), 1966, pp. 60-61.

³⁰Jack Robert Rombouts, "The Role of the Committee Technique in School Administration as Expressed by Teachers in 25 High School Districts of the Upper Peninsular of Michigan", Dissertation Abstracts, (Ann Arbor: University Microfilms) Vol. 20, No. 12, June 1960, p.4574.

³¹Joy Gold Haralick, "Teacher Acceptance of Administrative Action", Educational Administration Abstracts, (UCEA), Vol. 4, No. 2, Fall 1969, p. 52.

Thomas J. Sergiovanni และคณะ ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2511 พบว่า ครูโดยทั่ว ๆ ไป จะชอบภาวะผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่างแบบ Initiating Structure กับแบบ Consideration³²

Harvey A. Hornstien และคณะ ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2511 จากครูในโรงเรียนประถมศึกษาระดับ 14 โรงเรียน จำนวน 325 คน พบว่า ครูจะมีความพอใจอย่างสูงสุดต่อครูใหญ่และระบบการบริหารของโรงเรียนก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้มีส่วนร่วมกับครูใหญ่ในเรื่องที่เกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อครูใหญ่ใช้อิทธิพลนั้นมาจากการที่เขาเชื่อว่าครูใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญงาน และความพึงพอใจจากความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครูในโรงเรียนเช่นนี้ จะมีผลทำให้นักเรียนมีความรู้สึกพึงพอใจสูงด้วย³³

Joseph P. Sweat ได้ศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2507 จากโรงเรียนใน Arkansas เพื่อจะวัดดูความมีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับขวัญของครูใหญ่ในโรงเรียน พบว่า

(1) ระดับขวัญของครูใหญ่ในโรงเรียนจะต่ำลงเมื่อครูใหญ่เป็นอัตตาธิปไตยมากขึ้น

(2) ขวัญของครูใหญ่ขึ้นอยู่กับอัตตาธิปไตยของครูใหญ่และตัวครูเอง³⁴

ในส่วนที่เกี่ยวกับขวัญของครูใหญ่เอง Robert E. Walters ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2499 จากครูใหญ่ 764 คน พบว่า ขวัญของครูใหญ่ขึ้นอยู่กับตัวประกอบ 9 อย่าง คือ

(1) การบริหาร

(2) กิจกรรมเสริมหลักสูตร

(3) ปัญหาส่วนตัว

(4) ความรับผิดชอบในอาชีพ

³²Thomas J. Sergiovanni (et. al.), "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style: Some Findings", *Ibid.* p. 54.

³³Harvey A. Hornstien, (et. al.), "Influence and Satisfaction in Organizations: A Replication" *Ibid.* p. 53.

³⁴Joseph P. Sweat, "Authoritarian Democratic Personality traits of High School Principals and Teacher Morale", *Dissertation Abstracts*, (Ann Arbor: University Microfilms), Vol. 24, No. 12, Part I, June 1964, p. 5155.

- (5) การรับส่งนักเรียน (Pupil Transportation)
- (6) ความสัมพันธ์กับประชาชน
- (7) ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการบริหารในโรงเรียน
- (8) ความสัมพันธ์กับสำนักงานศึกษาธิการ (The superintendent's office)
- (9) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน³⁵

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งสำคัญมากในโรงเรียน กล่าวคือ ขวัญของครูจะ
ทองดี และในขณะที่ขวัญของตัวผู้บริหาร คือครูใหญ่ก็จะคงดีด้วยจึงจะทำให้บรรยากาศ
และพฤติกรรมของครู ครูใหญ่ และนักเรียน เป็นที่พึงประสงค์

เค็มสิริ บุญยสิงห์ ได้วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2501 พบว่า ขวัญในการทำงานที่สูงเกิด
จากการที่ครูแต่ละคนมีความพอใจและต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน บรรยากาศที่สร้าง
ความพอใจ และสนองความต้องการของครูในโรงเรียน ได้แก่

- (1) ความมั่นคงปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่สะดวกสบาย
- (2) สภาพการทำงานที่สนุกสนาน
- (3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- (4) การได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม
- (5) ความรู้สึกความสำเร็จ³⁶

จากการวิจัยนี้จะพบว่า ผลการวิจัยคล้ายคลึงกับการวิจัยของ Kimball Wiles
ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม Andrew W. Halpin ได้ชี้ให้เห็นว่า ขวัญในการทำงาน
สูงในสถานการณืหนึ่ง ไม่สามารถใช้เป็นหลักประกันว่าจะใช้ได้กับอีกสถานการณืหนึ่ง หรือ
สถานการณือื่น ๆ และไม่มีควมจำเป็นแก่อย่างใดที่ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงาน

³⁵Robert E. Walters, "Factors Influencing the Morale of Elementary School Principals in Central Illinois", Dissertation Abstracts, (Ann Arbor: University Microfilms) Vol. 16, No. 11, November 1956, p. 2080.

³⁶Temsiri Punyasingsh, Maurice A. Mc.Glasson, A Changing Secondary Education in Thai Culture, (Bangkok: 1958), (Roneo), p.100.

สูง ภัยผลผลิตสูง ขวัญในการทำงานสูงก็ไม่แน่ว่าจะมีผลผลิตสูง³⁷ ซึ่งคล้ายคลึงกับที่ Dale Yoder กล่าวไว้ว่า ระดั้มของขวัญในการทำงานนั้น ไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตโดยตรง³⁸ แต่อย่างไรก็ตาม จากรายงานการวิจัยเช่นของ Stogdill และบุคคลอื่น ๆ อีกหลายคน อาจสรุปได้ว่า ผลผลิตของงานจะสูงขึ้น หากขวัญของคนในหน่วยงานสูง ในกรณีที่เขาเหล่านั้นยอมรับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ในส่วนบทบาทของผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์กับขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงาน Ralph E. Jordan ได้สรุปว่า ผู้บริหารที่มีความหยิ่งภาคภูมิใจในความเป็นผู้เผด็จการของตน อาจจะประสบความล้มเหลวมากกว่าที่ตัวเขานึกเสียอีก ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่ซึ่งทำตัวให้เป็นที่รักใคร่ของลูกน้องเกินไปและเชื่อว่าความรักใคร่เพียงอย่างเดียวก็เพียงพอในการบริหารย่อมไปไม่รอดอีกเช่นเดียวกัน ทางที่ถูกต้องนั้น วิธีจะสร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน และให้คนในหน่วยงานมีความพอใจ ก็คือจะต้องแสดงท่าทีของประชาธิปไตย ความเอาใจและความรับผิดชอบของคนใค้อย่างเหมาะสม³⁹

จากผลการวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ขวัญในการทำงานมีความสำคัญและสัมพันธ์กับบทบาทหรือพฤติกรรมของผู้นำอย่างแรกไม่ออก นอกจากนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ อาจจะเป็นทั้งผู้สร้างเสริมและผู้นำลายขวัญในการทำงานของลูกน้อง หรือบุคคลในหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานและทัศนคติที่ดีต่อผู้นำย่อมมีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หน่วยงานทุกแห่ง โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรจะไค่กระหนักร และควรรพยายามสร้างบรรยากาศที่จะก่อให้เกิดขวัญของการทำงานให้มีระดับสูงขึ้น ก็จะเป็นผลดีแก่โรงเรียนอย่างไม่ต้องสงสัย

³⁷ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration, (New York: The Macmillan Company, 1966), p. 34.

³⁸ Dale Yoder, Personnel Principles and Policies, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1959), p. 560.

³⁹ Ralph E. Jordan, "Love in Administration", Phi Delta Kappan, Volume XLIX No. 7, March 1968, p. 385.

การใช้ OCDQ ในการวิจัย

Andrew W. Halpin และ Don B. Croft ได้สร้างเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมทางการบริหารในสถานับการศึกษาขึ้น เรียกว่า The Organizational Climate Description Questionnaire ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า OCDQ เครื่องมือนั้น Halpin และ Croft ได้ทำการทดสอบในด้านความเชื่อถือได้ (Reliability) และความแม่นยำ (Validity) มาแล้ว เพื่อจะวัดความพฤติกรรมในการบริหารต่าง ๆ นั้นเกิดขึ้นบ่อยเพียงใดโดยอันแนวทรรศนะหรือความรู้สึก (Perception) ของบุคคลในสถานับนั้นเป็นเกณฑ์ ผลของการวิจัยโดยใช้ OCDQ ครั้งแรกของ Halpin และ Croft ได้สรุปลักษณะที่เห็นได้ชัดถึงระบบพฤติกรรม 2 แบบคือแบบเปิดโอกาส (Open Climate) และแบบปิดโอกาส (Closed Climate) กล่าวคือ

สถานับการศึกษาที่เป็นแบบเปิดโอกาสจะมีคะแนนของพฤติกรรมสูงในส่วน ขวัญ (Esprit) ความกระตือรือร้น (Thrust) และคหุยพิณีจ (Consideration) และจะมีคะแนนของพฤติกรรมต่ำในส่วน ความไม่ประสานงาน (Disengagement) ความก่กกัน (Hindrane) ความเห็นห่าง (Aloofness) และความค่านึงถึงเฉพาะงาน (Production Emphasis) ส่วนแบบปิดโอกาสก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม⁴⁰

ในการวิเคราะห์บรรยากาศของโรงเรียน มีตัวแปรหลาย ๆ อย่างซึ่งมีอิทธิพลต่อลักษณะของบรรยากาศ ขณะที่จะพิจารณาค่าก่เฉพาะว่าบรรยากาศเกิดจากความสัมพันธ์ทางค่านึงคหุระหว่างครูกับครูใหญ่ นั้น Halpin และ Croft ได้กล่าวว่ ตัวแปรหรือตัวประกอบที่จะแสดงให้เห็นบรรยากาศของโรงเรียนได้

- (1) ฐานะทางสังคมเศรษฐกิจของครูในโรงเรียน
- (2) ประวัคิ บุคคลลิกภาพและลักษณะนิสัยของครูและครูใหญ่
- (3) คุณภาพของนักเรียน

⁴⁰ Andrew W. Halpin, Don B. Croft, The Organizational Climate of Schools, (Chicago: Midwest Administration Center), 1963, pp.2-4.

(4) ทัศนคติของผู้ปกครองต่อโรงเรียน

(5) อาคารสถานที่

(6) สถานที่ตั้ง

(7) นโยบายในการบริหารของโรงเรียน⁴¹

หลังจากที่สร้างเครื่องมือ OCDQ แล้ว ใ้คนนำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษา
มากมาย และแพร่หลายอย่างรวดเร็ว ในบั้นนี้ ผู้วิจัยจะได้นำผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ
การวิจัยโดยใช้เครื่องมือนี้มากล่าวไว้เฉพาะที่เห็นว่าสำคัญ และเกี่ยวข้องกับโครงการวิจัย
ดังต่อไปนี้

1. พ.ศ. 2507 Donald P. Anderson ได้ใช้ OCDQ ในการวิจัยระบบ
พฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ Minnesota จำนวน 81 โรงเรียน
ผลการวิจัยปรากฏว่า

(1) ครูใหญ่ที่มีสติปัญญาสูง เป็นครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีความค่านึงถึงถึงผลงาน
งานสูง และมีค้อยพิณิจและความสนิพสนมต่ำ

(2) ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีระบบพฤติกรรมแบบเปิดโอกาส ประสมผลสำ
เร็จในงาน เนื่องจากมีความรู้เกี่ยวกับการประถมศึกษา และมุ่งใน
คานงาน (Talk-oriented) มากกว่าครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีระบบ
พฤติกรรมแบบปิดโอกาส ซึ่งมุ่งในคานตัวบุคคล (Idiographic) เป็นเกณฑ์⁴²

2. พ.ศ. 2508 Robert J. Brown ได้วิจัยพบว่า

(1) OCDQ เป็นเครื่องมือที่สร้างได้เป็นอย่างดี แล้วสามารถนำมาใช้ใ้
การวิจัยทางการบริหารและสังคมศาสตร์ได้

(2) OCDQ มีความเชื่อถือได้สูง จึงไม่จำเป็นต้องมีการทดสอบเพิ่มเติม
อีก

⁴¹ Andrew W. Halpin, Don B. Croft, Ibid., p. 7.

⁴² Donald P. Anderson, "Organizational Climate of Elementary Schools", Research Monograph, No. 1, (Minneapolis: Educational Research and Development Council of the Twin Cities Metropolitan Area, Inc., 1964), 13 p.

- (3) OCDQ สามารถแยกแยะระบบพฤติกรรมในการบริหารได้ แต่ไม่สามารถ
ลงความเห็นอย่างแน่ชัดตายตัวว่าเป็นระบบพฤติกรรมแบบใดแบบ-
หนึ่งโดยเฉพาะ
- (4) ไม่มีความแตกต่างของแนวทรรศนะของครูระหว่างเพศ⁴³

3. พ.ศ. 2508 Edward C. McFadden ได้วิจัยโดยมุ่งหาความแม่นยำ
(Validity) ของ OCDQ ด้วย และได้ใช้ Adaptability Adjective Check List
(AACL) ประกอบด้วย โดยใช้ผู้สังเกตการณ์ 3 คน (ซึ่งไม่ใช่ครูในโรงเรียนที่จะศึกษา)
จำนวน 30 โรงเรียน ผลการวิจัยปรากฏว่า

- (1) ผู้สังเกตการณ์สามารถยอมรับใน
 - (ก) การประมาณค่าเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูและครูใหญ่ใน 8
sub-tests.
 - (ข) การประเมินผลบรรยายกาศ 6 แบบ เกิดมาจาก OCDQ
- (2) การประมาณค่าของผู้สังเกตการณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ sub-test
dimensions และแบบรูปเฉพาะของบรรยายกาศ ไม่มีการยอมรับ
อย่างมีนัยสำคัญ กับการวัด จากผลการประเมินผลที่ได้จาก
- (3) ความแม่นยำของ OCDQ ยังน่าสงสัยอยู่ การใช้เครื่องมือในคราว
ต่อไป ควรจะได้พิจารณาคุณภาพให้ละเอียดเสียก่อน⁴⁴

4. พ.ศ. 2508 Nancy B. Norman ได้ใช้ OCDQ ร่วมกับ The Working
Pattern of Principal กับครู 367 คน ใน 34 โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปว่า

- (1) โรงเรียน 23 % เป็นแบบเปิดโอกาส โรงเรียน 27 % เป็นแบบ

⁴³Robert J. Brown, "Organizational Climate of Elementary School", Research Monograph, No. 2, (Minneapolis: Educational Research and Development Council of the Twin Cities Metropolitan Area, Inc., 1964), 15 p.

⁴⁴Edward Clayton McFadden, "The Non-Participant Observer and Organizational Climate", Dissertation Abstracts, (Ann Arbor: University Microfilms) Vol. 27, No. 1, July 1966, pp. 78-79-A.

ควบคุมตรวจตรา และโรงเรียน 50 % เป็นแบบเปิดโอกาส

(2) การใช้เครื่องมือพร้อมกัน 2 อย่าง ไม่สามารถจะวัดสิ่งเดียวกันได้⁴⁵

5. พ.ศ. 2508 Edward V. Cook ได้ใช้ OCDQ กับ The Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) สอบถามครู 303 คน จาก 20 โรงเรียน ในรัฐ New Jersey พบว่า

(1) ภาวะผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันตามลักษณะสถาน-
การของบรรยากาศ

(2) ขนาดของโรงเรียน อาจเป็นตัวประกอบในการกำหนดทัศนียภาพ
อากาศของโรงเรียนได้ คือโรงเรียนขนาดเล็กเป็นแบบเปิดโอกาสแต่
โรงเรียนขนาดใหญ่เป็นแบบควบคุมตรวจตรา

(3) อายุของครูอาจเป็นตัวประกอบในการตัดสินใจทัศนียภาพของโรงเรียน⁴⁶

6. พ.ศ. 2508 James A. Collins ได้ใช้ OCDQ และเครื่องมืออื่น ๆ
อีกหลายอย่าง ในรัฐ California เพื่อจะหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพส่วนตัวของครู
เกี่ยวกับความรู้สึกและความพอใจของครูต่อบรรยากาศของโรงเรียนในแบบเปิดโอกาส และ
แบบปิดโอกาส ผลปรากฏว่า

(1) บุคลิกภาพของครูแบบสร้างสรรค์ มีความพอใจอย่างสูงต่อแบบเปิดโอ
กาส

(2) บุคลิกภาพของครูประเภทมีความรู้สึกไว มีความพอใจสูงต่อบรรยากาศ
ทั้ง 2 แบบ เพราะความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้

(3) บุคลิกภาพส่วนตัวของครูแสดงให้เห็นว่าแนวพรตนะต่อบรรยากาศ

⁴⁵Nancy Blanche Norman, "A Comparison of Measures of the Effect of Principals' Behaviors in Sample of North Carolina Elementary Schools", *Ibid.* pp. 82-83-A.

⁴⁶Edward Vance Cook, "Leadership Behavior of Elementary School Principals and the Organizational Climate of the School Which They Administer", *Ann Arbor: University Microfilms*) Vol.27, No. 2, Aug. 1966, pp. 345-346-A.

ของโรงเรียนของครูมีผลต่อการปฏิบัติงานของเขาด้วย⁴⁷

7. พ.ศ. 2509 Norman D. Brust ได้ใช้ CODQ กับครู 143 คน ใน 10 โรงเรียน พบว่า ข้อมูลที่ได้มาจาก CODQ จะทำให้ทราบเกี่ยวกับความคิดส่วนตัว (Self Concept) ของครู และสามารถพยากรณ์ได้ว่า โรงเรียนนั้นมีแนวโน้มของบรรยากาศแบบใด⁴⁸

8. พ.ศ. 2509 William C. Newberry ได้ใช้ CODQ และเครื่องมืออย่างอื่น ๆ กับครู 684 คน ในโรงเรียนประถมศึกษากว่า 38 โรงเรียน ผลปรากฏว่า

- (1) ครูใหญ่และครูมีความเชื่ออย่างมีนัยสำคัญของการยอมรับในพฤติกรรมแบบกีดกัน, ขวัญและความกระตือรือร้น
- (2) มีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนที่ครูใหญ่และครูรู้สึกต่อการตัดสินใจและการใช้อิทธิพลของครูและตัวของครูใหญ่เอง⁴⁹

9. พ.ศ. 2509 James L. Pritchard ได้ใช้ CODQ กับ 30 โรงเรียน พบว่า

- (1) ทั้ง 30 โรงเรียนไม่สอดคล้องกับ subtests ทั้งหมด ซึ่งกำหนดบรรยากาศทั้ง 6 แบบ ตามตัวอย่างของ Halpin และ Croft.
- (2) ทั้ง 8 subtests ของ CODQ สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่จะวัดความพึงพอใจของครูต่อสภาพการทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาได้⁵⁰

⁴⁷ James Albert Collins, "Individual Personality and Organizational Climate", (Ann Arbor: University Microfilms) Vol.27, No.3, September 1967, pp.623-624-A.

⁴⁸ Norman Dale Brust, "The Relationship Between Some Factors of School Organizational Climate and Some Factors of Teacher Self Concept", (Ann Arbor: University Microfilms) Vol.27, Jan. 1967, p.2021-A.

⁴⁹ William Clarke Newberry, "The Elementary Principal's Influence and Decision-Marking Role", (*Ibid.*), p. 2035-A.

⁵⁰ James Leon Pritchard, "Validation of The Organizational Climate Description Questionnaire Against Perceptions of Non-Faculty School Personnel", (*Ibid.*), pp. 2037-2038-A.

10. พ.ศ. 2509 Moira C. Creaser ได้ใช้ OECD ทำการวิจัย ปรากฏ

ว่า

- (1) ขนาดของโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับแบบของบรรยากาศภายในโรงเรียน
- (2) บรรยากาศของโรงเรียนไม่พบว่ามีส่วนสัมพันธ์ต่อจำนวนทั้งหมดของความสัมพันธ์ระหว่างครูแต่ละคน หรือต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูแต่ละคน หรือต่อความสัมพันธ์บางอย่างของครู⁵¹

11. พ.ศ. 2509 Robert E. Flanders ได้วิจัยและสรุปว่า OECD สามารถหาใหม่มองเห็นบรรยากาศของโรงเรียนได้อย่างแจ่มชัดมาก⁵²

12. พ.ศ. 2509 James F. Watkins ได้ใช้ OECD กับโรงเรียน 48 โรงเรียน และครู 1188 คน (17 โรงเรียนเป็นโรงเรียนสำหรับชาวอเมริกันนิโกร) ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะต้องมีครูใหญ่อยู่มาแล้วอย่างน้อย 2 ปี ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่และครู มีความเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนของตนต่างกัน โดยที่ครูใหญ่ รู้สึกว่าโรงเรียนของตนมีบรรยากาศเหมาะสมเปิดโอกาส มากกว่าที่ครูรู้สึก⁵³

⁵¹Moira Christie Creaser, "Parent-Teacher Contacts as Related to School Size, Number of Busses Pupils and Organizational Climate", Dissertation Abstracts, (Ann Arbor: University Microfilms), Vol. 27, No. 8, February 1967, pp. 2309-2310-A.

⁵²Robert Edward Flanders, "The Relationship of Selected Variables to the Organizational Climate of the Elementary Schools", (Ibid.) pp. 2313-2314-A.

⁵³James Foster Watkins, "The Relationship Between the Principal and His Professional Staff in the Public School", (Ibid.) pp. 2349-2350-A.

13. พ.ศ. 2509 ได้มีผู้ทำการวิจัย โดยใช้ OCDQ เป็นเครื่องมืออีกหลาย ๆ คน เช่น Velma A. Febel⁵⁴, Joseph A. Murphy, Jr.⁵⁵, Marjorie M. Hamlin⁵⁶ และ Hugh G. Tanner⁵⁷ โดยมุ่งจะวัดระบบพฤติกรรมในการบริหารในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา แต่ส่วนใหญ่ก็วิจัยในโรงเรียนประถมศึกษามากกว่า

14. พ.ศ. 2510 Robert W. Heller ได้ใช้ OCDQ นำมาปรับปรุงเป็น 2 ฉบับ ฉบับหนึ่งเพื่อวัดบรรยากาศหรือพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และอีกฉบับหนึ่งให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อว่าลักษณะที่เป็นขุมคติควรเป็นอย่างไร เขาได้ใช้ OCDQ ดังกล่าวกับโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ Pennsylvania จำนวน 10 โรงเรียน และเลือกเอาเฉพาะโรงเรียนที่มีครูจำนวน 16-51 คน จำนวนครูรวมทั้งสิ้น 229 คน เขาได้สรุปว่า เครื่องมือ OCDQ ควรจะใช้ศึกษาโดยจำกัดเฉพาะโรงเรียนระดับประถมศึกษาเท่านั้น⁵⁸

15. ใน พ.ศ. 2512 James B. Appleberry และ Wayne K. Hoy ได้ใช้ OCDQ ในการวิจัย เพื่อจะสำรวจถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียน กับการควบคุมนักเรียนของครูในโรงเรียน ผลปรากฏว่า

(1) โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดโอกาสมีผลดีต่อการควบคุมนักเรียน

⁵⁴Velma Arisman Febel, "The Relationship of The Organizational Climate of Schools to Student Teachers' Perception of the Efficacy of the Student Teaching Situation and Commitment to Education", Dissertation Abstracts, (Ann Arbor: University Microfilms) Vol. 27, No. 11, May 1967, pp. 3660-3661-A.

⁵⁵Joseph Allison Murphy, Jr., "An Investigation into Certain Personality Factors of Elementary School Teachers and Principals with Reference to the Organizational Climate of the School", (Ibid.) pp. 3670-3671-A.

⁵⁶Marjorie Mabel Hamlin, "Relationships Between Organizational Climate of Elementary Schools and the Degree of Job Satisfaction of Teacher in the Schools", Dissertation Abstracts, (Ann Arbor: University Microfilms), Vol. 28, No. 1, July 1967, pp. 76-77-A.

⁵⁷Hugh Gordon Tanner, "A Study of The Relationship Between the Organizational Climate of Schools and the Social Behavior of Selected School Administrators", (Ibid.) p. 89-A.

⁵⁸Robert W. Heller, "Informal Organization and Perceptions of the Organizational Climate of Schools", (The Journal of Educational Research, Vol. 67, No. 9, May-June 1968), pp. 405-411.

(2) ครูใหญ่และโรงเรียนแบบเปิดโอกาสมีผลก่ออุดมคติในการควบคุมนักเรียนในแง่มนุษยธรรมมาก⁵⁹

16. ใน พ.ศ. 2512 ชีระ ฤกษ์เจริญ โค้ช OECD โดยนำมาปรับปรุง แปล และเรียบเรียง สำหรับการวิจัยระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูในประเทศไทย ผลปรากฏว่า

(1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเชื่อถือได้สูงพอสมควร คือ

ก) พฤติกรรมส่วนรวม มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.83

ข) พฤติกรรมของคณะอาจารย์ มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความเชื่อถือได้ = 0.85

ค) พฤติกรรมของหัวหน้าสถาบัน มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความเชื่อถือได้ = 0.77

(2) ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูส่วนรวม มีแนวโน้มเป็นประเภทเปิดโอกาส

(3) อาจารย์รายกับอาจารย์หญิง มีแนวทัศนะเกี่ยวกับระบบพฤติกรรมในการบริหาร เป็นประเภทเปิดโอกาสทั้งสิ้น

(4) โรงเรียนฝึกหัดครูแบบแนวทรศนะ เป็นประเภทอิสระในขณะที่วิทยาลัยครู เป็นประเภทเปิดโอกาส⁶⁰

จากรายงานการวิจัยโดยโค้ช OECD เป็นเครื่องมือที่ประมวลมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่มักจะใช้กับโรงเรียนในระดับประถมศึกษา ฉะนั้น การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึง

⁵⁹James B. Appleberry, Wayne K. Hoy, "The Pupil Control Ideology of Professional Personnel in "Open" and "Closed" Elementary Schools", (UCEA, Educational Administration Quarterly, Autumn 1969), pp. 74-85.

⁶⁰ชีระ ฤกษ์เจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู", วิทยานิตยสาร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. 2512, 114 หน้า.

จะทดลองวิจัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาบาง

ผลงานด้านการเขียนและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยที่นำมากล่าวใน
บทนี้ แบ่งออกเป็นสามตอน คือตอนที่หนึ่ง กล่าวถึงผลงานด้านการเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยว
กับภาวะผู้นำ ตอนที่สองกล่าวถึงผลงานด้านการเขียนและการวิจัยที่เกี่ยวกับการทำ
งาน และตอนสุดท้ายกล่าวถึงผลงานการวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ OCBQ เป็นเครื่องมือใน
การวิจัยโดยเฉพาะ.

