

บทที่ 2

เอกสารอ้างอิง และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

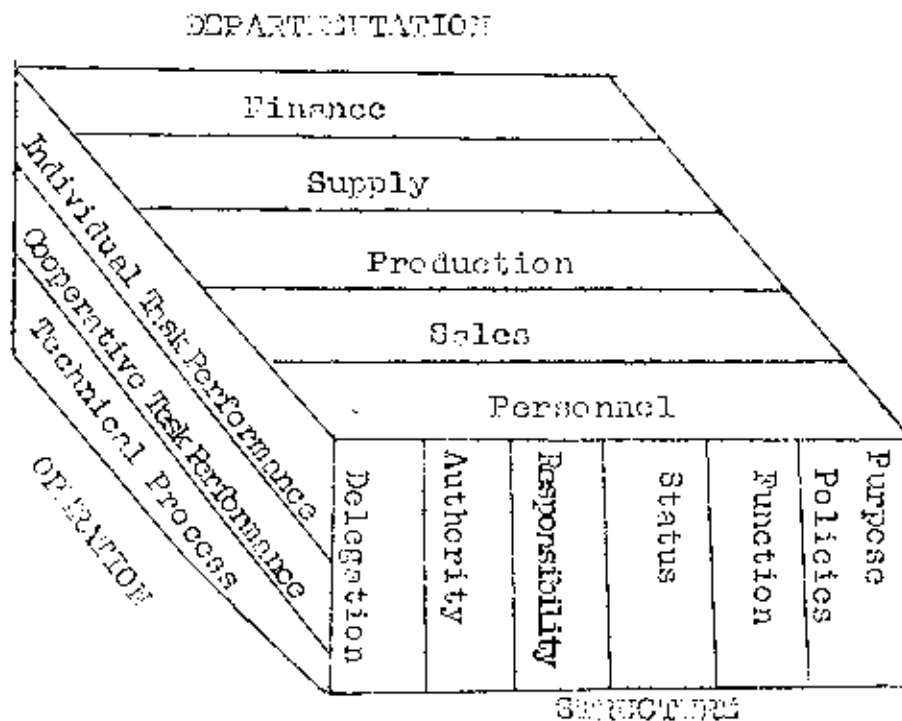
เอกสารอ้างอิงที่จะนำมาพิจารณาในบทนี้ หมายถึงผลงานด้านการเขียนที่ครอบคลุม เรื่องทฤษฎีการจัดหน่วยงาน หลักการบริหารหน่วยงาน หลักการบริหารการศึกษา โดยจะ เลือกลงเอาทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการวิจัยมากล่าวไว้เท่านั้น

แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดหน่วยงาน

การจัดหน่วยงานนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายจาก ดังนั้นจึง ได้มีผู้พยายามให้แนวความคิดที่จะตั้งหลักการและทฤษฎีเพื่อเป็นหลักในการจัดหน่วยงานไว้ หลายคนด้วยกันซึ่งอาจแบ่งบุคคลเหล่านั้นได้ 2 กลุ่ม กลุ่มแรกมี Mayol (2492), Koontz and Gibson (2498), Peterson, Floman and Trickett (2505) เป็นต้น กลุ่มนี้ได้รับเอาทฤษฎีการจัดหน่วยงานจนในที่สุดเรียกว่าทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบ คลาสสิก¹ (A Classical Organization Theory) ซึ่งสร้างขึ้นโดยอาศัยระบบ เหตุผลแห่งความคิด (A Rationalized System of Thought) เป็นหลัก ในการสร้างทฤษฎีขึ้น ทฤษฎีนี้กล่าวว่า การจัดหน่วยงานใดใดมสดีจะต้องขึ้นกับตัวแปร (Variables) สามด้าน (Panels) ด้วยกัน ด้านแรกเกี่ยวกับการแบ่งส่วนงาน (Departmentation) ออกเป็นหน่วยย่อย (Units) มีหน้าที่แตกต่างกันออกไป ความที่สองเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้าง (Structures) ของหน่วยงานซึ่งกำหนดตำแหน่ง ต่าง ๆ (Positions) ให้มีความสัมพันธ์กับสถานภาพ (Status) และหน้าที่ (Function) ของคน ด้านที่สามเกี่ยวกับการปฏิบัติ (Operations) ซึ่งแต่ละส่วน-

¹ James D. Thompson, ed. , Approaches Organizational Design (Pittsburg : University of Pittsburg Press, 1967) , pp. 6 - 12.

งาน (Departments) ต้องคำนึงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของคนไปข้างหน้า¹ ที่ตัวแปรทั้ง 3 ด้าน
ซึ่งแทนการแบ่งส่วนงาน (Departmentation) โครงสร้าง (Structure) และ
การปฏิบัติ (Operation) แสดงให้เห็นดังในรูปที่ 1 และแต่ละด้านกำหนดไว้ดังนี้²



รูปที่ 1 แสดงถึงการจัดทฤษฎีงานแบบคลาสสิก (The Classical Theory)³

ด้านการแบ่งส่วนงาน (Departmentation) เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับ
หน่วยงานใหญ่ ๆ เพราะเจ้าของหรือผู้จัดการไม่สามารถจะดูแลด้วยตนเองอย่างทั่วถึง การ
แบ่งส่วนงานขึ้นกับคุณสมบัติในเรื่องหน้าที่ , การผลิต , การบริการ , เครื่องมือ หรือการ
ติดต่อประสานงาน อย่างใดมีความสำคัญและเหมาะสม

²Ibid. , pp. 7 - 11.

³Ibid. , p. 7

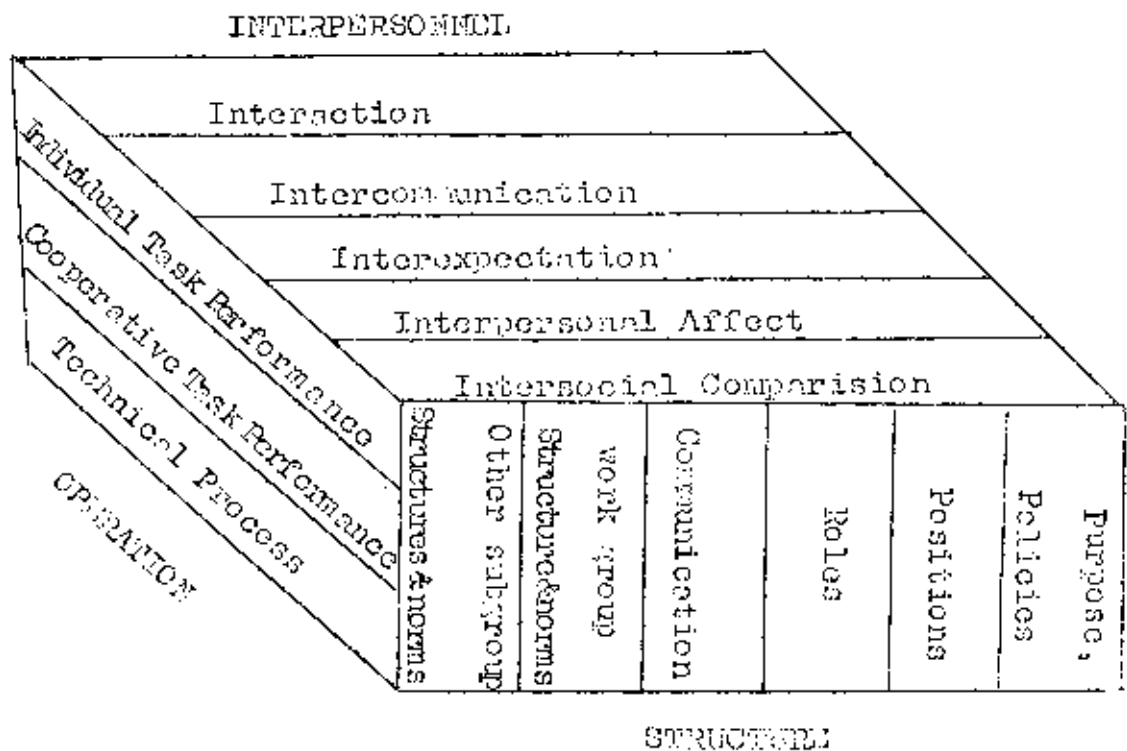


ด้านโครงสร้าง (Structure) ในทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบคลาสสิกจะ
รูปแบบของการจัดหน่วยงาน ความรับผิดชอบ และหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน การวาง -
โครงสร้างของหน่วยงานตามปกติจะต้องให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของหน่วยงาน

ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) ในทฤษฎีนี้จะพิจารณาเกี่ยวกับเวลา
การเคลื่อนไหวของสายงาน ตลอดจนผลของงานที่ได้รับ

กลุ่มที่สองได้พยายามสร้างทฤษฎีการจัดหน่วยงานขึ้นจากผลความก้าวหน้าของการ
ทดลอง และทฤษฎีต่าง ๆ ทางสังคมศาสตร์ ผู้ที่ริเริ่ม และพัฒนาทฤษฎีขึ้นมาได้แก่ Simmel
(2493) , Cooley(2452) , Mead (2477) , Mayo (2476) ,
Parson and Shils (2495) ได้ศึกษาโครงสร้างในการจัดหน่วยงานขึ้นใหม่ โดย
อาศัยความมุ่งหวังระหว่างบุคคล (Interpersonal Expectation) เป็น
ทางนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน (Interaction) ทฤษฎีนี้ได้แบ่งตัวแปร
(Variables) ออกเป็น 3 ด้าน (panels) เหมือนกัน ด้านแรกเป็นความ
สัมพันธ์ระหว่างบุคคลากร (Interpersonnel) ด้านที่สองเป็นโครงสร้าง
(Structure) ซึ่งแตกต่างไปจากโครงสร้างในทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบคลาสสิก
ด้านที่สามเป็นการปฏิบัติงาน (Operation) ทั้ง ด้านนี้เมื่อรวมกันเข้าจะเป็นระบบ
พฤติกรรมแสดงให้เห็นดังรูปที่ 2 ศึกษาจากส่วนประกอบของแต่ละด้าน (panel) จะมี
ลักษณะดังนี้

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากร (Interpersonnel) ตัวแปรของด้าน
นี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน และเป็นกระบวนการ
ขั้นต้น (Basic process) ที่จะทำให้เกิดกลุ่มใหม่ ๆ ขึ้น และตัวแปรที่สำคัญ 2 ตัวคือ
การปฏิบัติงานร่วมกัน (Interaction) กับความมุ่งหวังระหว่างกันและกัน
(Interexpectation) เป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความฉึกใน เรื่องกลุ่ม
(Group) และหน่วยงาน (Organization)



รูปที่ 2 แสดงถึงทฤษฎีระบบพฤติกรรม (The Interbehavior Segment)⁴
 ความโครงสร้าง (Structure) เนื่องจากตัวแปรในด้านพฤติกรรมระหว่างบุคคลอาจทำให้เกิดกลุ่มใหม่ ๆ ขึ้น โครงสร้างอันเป็นผลจากการปฏิบัติของพฤติกรรมนี้จึงแตกต่างไปจากโครงสร้างในทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบคลาสสิก เช่น โครงสร้างของกลุ่มย่อย (Subgroups) และ กฎเกณฑ์มาตรฐาน (Norms) ซึ่งเป็นผลให้เกิดหน่วยงานอรูปนัย (Informal Organization) ขึ้น เป็นต้น
 ด้านการปฏิบัติการ (Operation) ยังคงเป็นอย่างเดียวกับทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบคลาสสิก แต่ได้เน้นไปในทางระบบพฤติกรรมที่แสดงออก ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม เป็นตัวแปรเบื้องต้นที่จะพัฒนาเป็นทฤษฎีในการจัดหน่วยงานขึ้น ฉะนั้นจึงต้องยึดถือว่าตัวแปรด้านปฏิบัติการ เป็นที่รวมของระบบพฤติกรรมระหว่างบุคคล⁵

⁴ Ibid. , p. 13

⁵ Ibid.

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าแนวความคิดของทั้งสองกลุ่มมีส่วนในการสร้างหลักการต่าง ๆ ในการจัดหน่วยงาน และสามารถยึดเป็นทฤษฎีในการจัดได้ เพราะแนวความคิดดังกล่าวครอบคลุมเนื้อหาโดยทั่วไปของเรื่องหน่วยงานไว้หมด ถ้าได้มีการค้นคว้าวิจัยมากยิ่งขึ้นก็จะเป็นแนวทางที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นหลักในการจัดหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น

เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ผู้พยายามรวบรวมหลักการต่าง ๆ ในการจัดหน่วยงานไว้มาก และแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรากฐานทางทฤษฎีที่ยึดถือ ดังเช่น มาลัย หุวะนันทน์ ได้กล่าวถึงหลักทั่วไปในการจัดหน่วยงาน 8 ประการ⁶ คือ

1. การแบ่งสายการบังคับบัญชา (Hierarchy)
2. การติดต่อ (Communication)
3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
4. ขอบเขตของการควบคุมงาน (Span of Control)
5. การแบ่งงาน และความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of Work and Specialization)
6. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทำงาน ฝ่ายบริหาร และฝ่ายผู้ช่วย (Line, Staff, Auxiliary)
7. การประสานงาน (Co-ordination)
8. ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ (Responsibility and Authority)

สมพงษ์ เกษมสัน ได้สรุปลักษณะสำคัญในการจัดหน่วยงานไว้ 7 ประการ⁷ ดังนี้

1. หน้าที่การงาน (Function) แสดงให้เห็นความแตกต่างของงานแต่ละอย่าง

⁶ กรมการปกครอง, คู่มือบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น , 2510) , หน้า 75 .

⁷ สมพงษ์ เกษมสัน , การบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาสารพิมพ์ , 2513) , หน้า 267 - 274 .

2. การแบ่งการทำงาน (Division of Work) คือการจัด ชดยงาน
ที่เป็นภาระหน้าที่การงานออกเป็นส่วน ๆ ตามลักษณะของงาน
3. หน่วยงานที่สำคัญ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) , หน่วยงานที่ปรึกษา
(Staff) หน่วยงานอนุกร (Auxiliary)
4. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือความสัมพันธ์ตามลำดับ
ชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน
5. ขอบการบังคับบัญชา (Span of Control) คือสิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้
บังคับบัญชามีเวลาหนึ่ง มีขอบเขตการบังคับบัญชามังบัญชาเพียงใด
6. เอกภาพทางการบริหาร (Unity of Command) คือหน่วยงานต้อง
ระบุตัวใคร เป็นผู้รับผิดชอบ และมีผู้นำที่บังคับบัญชาเพียงใด
7. ประเภทโครงสร้างของหน่วยงาน (Type of Organization Structure)
เพื่อทราบตำแหน่ง และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

สุชาติ ประชาคุล โคลกล่าวถึงหลักในการจัดหน่วยงานอย่างง่ายไว้ 4 ประการ⁸ คือ

1. อำนาจบริหาร (Authority) โดยอำนาจการปกครองบังคับบัญชา
อำนาจวินิจฉัยสั่งการ หรืออำนาจของบุคคลในหน่วยงานจะกระทำการอย่าง
ใดอย่างหนึ่งภายในขอบเขตที่กำหนดไว้
2. หน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วย (Line, Staff, Auxiliary)
เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเรียบร้อยไม่ก้าวถ่างกัน
3. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือลักษณะที่แสดง
ให้เห็นชั้นชั้นตามใจทางการติดต่อบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งมีอยู่
ต่อผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไ้
4. ขอบการควบคุมงาน (Span of Control) เพื่อแสดงให้เห็นว่างาน
หนึ่งมีขอบเขตจำกัดแห่งความสามารถ

⁸สุชาติ ประชาคุล, หลักบริหารแผนใหม่ (พระนคร: โรงพิมพ์เจริญธรรม, 2512),

- Koontz และ O'Donnell ได้วางหลักในการจัดหน่วยงานไว้เป็นส่วนใหญ่ ดังมี⁹
1. ความมุ่งหมายของหน่วยงาน (The Purpose of Organization)
จะต้องมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับทุกส่วนของหน่วยงาน และจะต้องดำเนินการตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
 2. ขอบในการบริหาร (Span of Management Principle)
เป็นการกำหนดระดับความสัมพันธ์กับขอบเขตและบุคคลที่ดำเนินการ
 3. อำนาจในการบริหารงาน (Authority) ได้มีการให้อำนาจ และควารับผิดชอบที่มีอยู่ในเวลาในการบังคับบัญชา มีอำนาจในการตัดสินใจตามความเหมาะสมที่ดำรงอยู่
 4. แบ่งกิจกรรมออกเป็น ส่วน ๆ (Departmentized Activities) ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่การงานไปตามส่วนย่อยของหน่วยงาน
 5. หมายการดำเนินงานของหน่วยงาน (The Process of Organization)
ได้มีเกณฑ์ในการรักษาคุณภาพ การยืดหยุ่น และหลักในการเป็นผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังมีบางตำราแบ่งหลักสำคัญในการจัดหน่วยงานออกเป็น 4 ประการ
โดยที่

1. รูป (Form)
2. การแบ่งงาน (Division of Work)
3. จริย (Morale)
4. ภาวะ (Leadership)

⁹ Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell , Principles of Management (New York : Mc Graw-Hill Book Company, Inc. , 1968) , pp. 385 - 390.

เพื่อประโยชน์ในการศึกษาให้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น

จากหลักการข้างที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าผู้สร้างหลักบางท่านก็ยึด ทฤษฎีการจัด
หน่วยงานแบบคลาสสิก บางท่านก็ยึด ทฤษฎีระบบพฤติกรรม (Behavioral Theory)
บางท่านก็เอาทั้งสองทฤษฎีมารวมกัน และจะเน้นในคำนำโลกาแห่งที่ทำงานนั้นเห็นสำคัญ¹⁰

โรงเรียนเป็นสถานที่ให้การศึกษาแก่เยาวชน ระบบการศึกษาเป็นระบบที่จำเป็น
อย่างหนึ่งสำหรับสังคม บางคนถือว่าการจัดการศึกษาเป็นสถาบัน (Institution) บาง-
คนถือว่าการจัดการศึกษาเป็นองค์การ หรือหน่วยงาน (Organization) ก็อยู่ใต้อาธการ
กล่าวว่าการจัดการศึกษาคือองค์การทางสังคมชนิดหนึ่งซึ่งมีลักษณะ เป็นสถาบันอย่างหนึ่งของ
สังคม องค์การทางสังคมชนิดนี้ต้องปฏิบัติตาม และปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพความเป็น
และความต้องการของสังคม โดยมีหน้าที่ให้บริการแก่สังคมในด้านการศึกษาคอมรม ทั้งด้าน
วัฒนธรรม ศิลปกรรม และเพชช¹¹ ฉะนั้นจึงเห็นว่าการจัดโรงเรียนก็คล้ายกับการจัดหน่วย
งานอื่นนั่นเอง แต่ถ้าจะมีส่วนปลีกย่อยที่ซับซ้อนไปว่าการจัดหน่วยงานตามปกติ Bent &
Mc Cann ได้วางหลักในการจัดหน่วยงานของโรงเรียนไว้ดังนี้¹²

1. จัดหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Organization)
การแบ่งหน่วยงานของโรงเรียนออกไปย่อยโรงเรียนต้องแล้วแต่ขนาดของโรง-
เรียน และความต้องการของชุมชน แต่ที่ เป็นหัวใจของการจัดหน่วยงานก็คือ
ต้องจัดให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในสายการบังคับบัญชาด้วยกัน ๆ
เพราะครู ผู้บริหาร และนักเรียนต่างก็มีกิจกรรมที่ต้องกระทำ และมีบทบาท
ไม่แตกต่างกัน ทุกฝ่ายจะต้องปรับตัว เข้าหากันเพื่อให้เป็นไปตามจุดประสงค์

¹⁰ กรมการปกครอง, หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนพระองค์, 2512), หน้า 75 .

¹¹ ก็อยู่ใต้อาธการ , บทบาทของศึกษานิเทศก์จังหวัด (พระนคร : โรงพิมพ์การศาสนา,
2512) , หน้า 6 .

¹² Rudyard K. Bent and Lloyd H. Mc Cann, Administration
of Secondary Schools (New York : Mc Graw-Hill Book Company,
Inc., 1960) , pp. 54 - 61.

ของโรงเรียน

2. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ด้านจตุตถสูงสุดในการบริหารอยู่ที่เดียวกัน แต่ต้องจำกัดอำนาจไว้เพื่อมิให้เป็นลักษณะเมก้าการอำนาจที่กำหนัดไว้นี้เป็นอำนาจในตำแหน่งครูใหญ่ไม่ใช่อำนาจส่วนบุคคล
3. มีหลักการจัดแผนงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา (The Line-Staff Concept) ไม่ปะปนกัน เพราะในหน่วยงานโรงเรียนแยกได้ยากมาก และประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนนี้เพียงใด
4. ช่วงในการควบคุม (Span of Control) ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนว่าใหญ่เพียงใด ถ้าโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่คนเดียวควบคุมได้ทั่วถึง ต้องแบ่งงานให้ผู้ช่วยครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมดูแลแทน
5. การมอบงานอย่างเดียวกัน (Homogeneous Assignment) หมายถึงการมอบงานให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะทำต้องเป็นงานที่คล้ายคลึงกัน หรือมีความสัมพันธ์กัน การมอบงานที่แตกต่างกันอยู่คนละใดกับบุคคลคนเดียวกันจะทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรอย่างมากในการ เปลี่ยนงานแต่ละครั้ง
6. มอบอำนาจในการทำงาน (Delegation in Authority) เมื่อผู้บริหารมอบหมายที่การงานให้ผู้ใดทำ จะต้องให้เขามีความรับผิดชอบในงานนั้น และมอบอำนาจการตัดสินใจในหน้าที่นั้นให้ไปด้วย การมอบหน้าที่ และรับผิดชอบงานโดยไม่มีอำนาจในการตัดสินใจทำให้เกิดความล้มเหลวใจ (frustration) และขาดประสิทธิภาพในการทำงาน
7. มีหลักการยืดหยุ่น (The Principle of Flexibility) การบริหารงานโรงเรียนจะต้องไม่เคร่งครัดกฎระเบียบเกินไปดี การจะมีการยืดหยุ่นบ้างที่จะเปลี่ยนแปลงไปใ้แก่งไขว่สถานการณ์เฉพาะบางอย่าง
8. มีหลักการเป็นประชาธิปไตย (The Principle of Democracy) เพื่อให้สอดคล้องกับระบอบการปกครอง และหลักการที่จะสอนเยาวชนให้มีความคิด และการปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย

พัฒนาการในทฤษฎีการบริหารการศึกษา

แต่เดิมนั้นหลักการบริหารการศึกษา มักจะไดมาจากสิ่งที่เรารู้ดีคือค่านิยม และจากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จอันดีเยี่ยมของผู้บริหาร ไม่มีหลักฐานทางด้านการวิจัยมาสนับสนุนมากนัก เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ยังไม่อาจจะนับได้ว่าการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องทางทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้อย่างแจ่มชัด (Explanatory theory) ไม่เป็นเรื่องที่สามารถมาจากรากฐานของสมมติฐานที่อาจพิสูจน์ได้ และไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่มีรากฐานมาจากผลของการวิจัย จึงมีขนาดลักษณะของการเป็นศาสตร์ (Science) เล็กกว่าวิชาอื่น ๆ¹³

ความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเริ่มราวปี 2490 เป็นยุคที่นำเอาพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) มาใช้สร้างทฤษฎีทางการบริหาร ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา เป็นจำนวนมากได้ให้ความสนใจ และหลักการจากศาสตร์สาขาอื่น ๆ ตลอดจนพฤติกรรมศาสตร์ มาประมวลเข้าด้วยกัน เพื่อหาทางสร้างทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาขึ้น ในปี 2490 นี้ได้มีการประชุมประจำปีระหว่างศาสตราจารย์ทางการบริหารการศึกษาที่เรียกว่า National Conference of Professor of Educational Administration (NEPA) ขึ้นที่ Englewood New York เพื่อหาแนวทางพัฒนาทฤษฎีในการบริหารการศึกษา ได้รับความสนใจ และการสนับสนุนจากบุคคล และวงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามากขึ้นด้วย ต่อมาได้มีการประชุมครั้งที่สำคัญที่สุดที่มหาวิทยาลัยโคโลราโด (University of Denver) ในปี 2499 การประชุมครั้งนั้นผลจากจะมีศาสตราจารย์ของทางการบริหารการศึกษาแล้ว ยังมีนักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา นักรัฐศาสตร์ นักจิตวิทยาสังคม เข้าร่วมประชุมเป็นจำนวนมาก เพื่อแสวงหาแนวทางพัฒนาการทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาให้เจริญขึ้น จึงเป็นผลให้มีการค้น

¹³Daniel B. Griffiths, Administrative Theory (New York : Appleton - Century - Crofts , Inc. , 1959) , p. 2.

ทั่ว คณะวิจัยทางการบริหารที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย

ในระยะเวลาใกล้เคียงกันนั้นมูลนิธิเมลล็อก (Mellogg Foundation) ได้
บริจาคเงินสนับสนุนตั้ง Cooperative Program in Educational
Administration (CPEA) ซึ่งได้ดำเนินการที่ Kansas State College -
Manhattan และ คณะที่โคโลราโดตั้ง University Council for Educational
Administration (UCEA) เพื่อสนับสนุนในการจัดการบริหารการศึกษาไป
จากที่สำนักที่สี่ของ UCEA ก็ได้ร่วมกันมหาวิทยาลัยชิคาโก (University of Chicago)
จัดการสัมมนาทางการบริหารการศึกษาขึ้นชื่อว่า "Toward the Development of
a Theory of Educational Administration" โดยทรงจัดการสัมมนาขึ้นที่วิทยา
เขตในที่ประชุมแล้วหนังสือความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาภาค เมื่อหน้าประชุมคือเป็น
วิทยุ และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดย

1. การบริหารในฐานะการตัดสินใจ (Administration as Decision-Making) ของ Daniel M. Griffiths.
2. การบริหารในฐานะการแก้ปัญหา (Administration as Problem-Solving) ของ John K. Henphill.
3. การบริหารในฐานะการกำหนดนโยบาย (Administration as Policy-Making) ของ John Watson
4. การบริหารในฐานะกระบวนการทางสังคม (Administration as a Social-Process) ของ Jacob M. Getzels.

อย่างไรก็ดีการสังเคราะห์ของนักบริหารการศึกษาของระบบที่กล่าวมาอย่าง
ถึง Halpin ได้ให้ความเห็นว่าอุปสรรคในการศึกษาของนักบริหารการศึกษา
สำคัญคือ 3 ประการ¹⁴ คือ

¹⁴ Andrew W. Halpin, ed., Administrative Theory in Education (second Printing, New York: The Mac Millan Company, 1969), pp. 6 - 7.

1. ความหมายของคำว่า "ทฤษฎี" ยังไม่แจ่มชัด
2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มักมีความเข้าใจไม่กระจ่างเกี่ยวกับการจำแนกแจงของระบบบริหาร (Taxonomics) จึงมักจะถือเอาว่าการแจกแจงระบบบริหารนั้นเป็นทฤษฎี (Theory) ซึ่งตามหลักแล้วไม่ใช่ทฤษฎี
3. ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีความสนใจในเรื่องของลักษณะของทฤษฎีที่กำลังเสาะแสวงหาอยู่

จากทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วทั้ง 4 ทฤษฎี จะเห็นว่าทฤษฎีของ Getzels ที่กล่าวว่า การบริหารในฐานะกระบวนการทางสังคม (Administration as a Social-Process) นั้นสมควรจะนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาได้เป็นอย่างดี เรียกว่าการบริหารการศึกษาในฐานะกระบวนการทางสังคม (Educational Administration as a Social-Process) และทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับความมุ่งหมาย และขอบเขตของภารกิจศึกษานี้ จึงน่าสนใจ และสาระสำคัญของทฤษฎีนี้อาจกล่าวไว้เพียงทฤษฎีเดียว

การบริหารการศึกษาในระบอบระบอบการทางสังคม

(Educational Administration as a Social Process)

Getzels ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา โดยอาศัยหลักการทางสมมติฐาน (Hypo thotico-deductive) เป็นแนวทาง และได้อธิบายถึงการบริหารเป็นแนวทางการทางสังคม ที่มองจากพฤติกรรมที่เลือกขึ้น มีผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่ (Function) ของมันในแง่ของมิติทางสังคม (Normative Dimension) และมิติทางบุคลิก (Idiographic Dimension)

Getzels ได้เสนอ (Model) ของพฤติกรรมทางสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารในขณะซึ่งโดยทั่วไปแล้วลักษณะของการทางจิตวิทยา และสังคมวิทยา แล้วจึงเสนอแนะเกี่ยวกับโดยเสนอแนวทางการวิจัยที่สอดคล้องกัน โดยเป็นหลักในการทางแบบ (Model) ซึ่ง

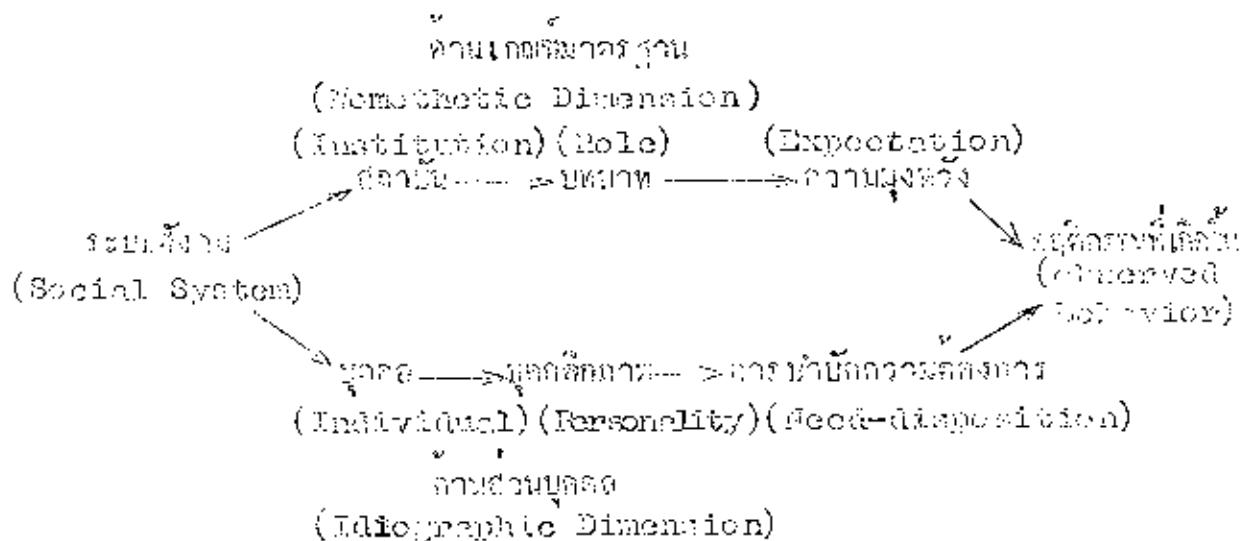
Getzels ได้เสนอ (Criteria) ที่สำคัญ 3 ประการคือ¹⁵

1. แนวคิดจะต้องเป็นที่ยอมรับโดยคนทั่วไป (Concept) และมีความสัมพันธ์อย่าง งามของแนวคิดและแนวคิด
2. แนวความคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องปฏิบัติได้ (Operative)
3. สามารถใช้แนวคิดนี้เพื่อวิเคราะห์ระบบพฤติกรรมทางการบริหารได้ กระทั่งถึงงาน ศึกษา พฤติกรรม และทั้งประสิทธิภาพและผล

จากแบบแผน Getzels ที่กล่าวมาว่ามี 2 ลักษณะคือ แนวคิดทางสังคม (Normative dimension) และ มิติทางบุคลิก (Idiographic dimension) ส่วนแนวคิดของ สถาบันทางสังคม (Institution) หน้าที่ (Role) และความคาดหวังต่อบทบาท (Role expectation) ซึ่งกล่าวไว้ก่อนหน้า

¹⁵ ดร. สุชาติ , ระบบพฤติกรรมทางการบริหารของสังคมในสังคม (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ วิทยาลัยสังคม , 2512) , หน้า 16.

จะกล่าวถึงลักษณะของ และองค์ประกอบของคำ มาได้จากความมุ่งหวังที่กล่าวมาไว้ในบทความ
 นี้ โดยผ่านกรณีวิจัยที่กล่าวมาอยู่ก่อนหน้าแล้ว บุคคลผู้วิจัย (Individual) บุคคล
 หนึ่ง (Personality) และแนวโน้มที่ความดีความงาม (Mood-disposition)
 ซึ่งแสดงให้เห็นดังในรูปที่ 3



รูปที่ 3 แสดงระบบพฤติกรรมของกรณงานในระบบสังคม¹⁶

ด้านเทศนิมิตกรฐาน (The Kosmthetic Dimension) ในด้านนี้จะต้องใช้
 คำว่า "สถาบัน (Institution)" หมายถึงหน่วยงานที่กำหนดหน้าที่ และความสัมพันธ์
 ของไว้ด้วยกัน คำพูดแบบย่อดังกล่าวเป็นนามธรรม และใช้หน่วยคำเชิงกรณ (Agencies) ซึ่ง
 ตั้งขึ้นเพื่อให้บริการในสาขาวิชาอื่น ๆ "บทบาท (Role) และ "ความมุ่งหวังของบทบาท
 (Role expectation)" หมายถึงพฤติกรรมที่กระทำไปของผู้แสดงบทบาทผู้วิจัยในสถาบัน
 องค์กรในระบบโรงเรียนครูโรงเรียนจะต้องมีบทบาท (Role) ของตนไปอย่างหนึ่ง บุคคลกรณ
 ก็มีบทบาทของตนเองต่อไปจากบทบาทของครูโรงเรียน บทบาทจะกำหนดได้จากความมุ่งหวังที่
 บุคคลนั้นกล่าวไว้ บทบาทของครูจึงเป็นความมุ่งหวังที่บุคคลอื่น เช่น ครูด้วยกัน ครูใหญ่ นัก-
 ศึกษาคณะบริหาร ฯลฯ กล่าวถึงเอาไว้ เมื่อครูปรารถนาคิดที่บุคคลอื่นกล่าวถึงไว้ก็แสดงว่า

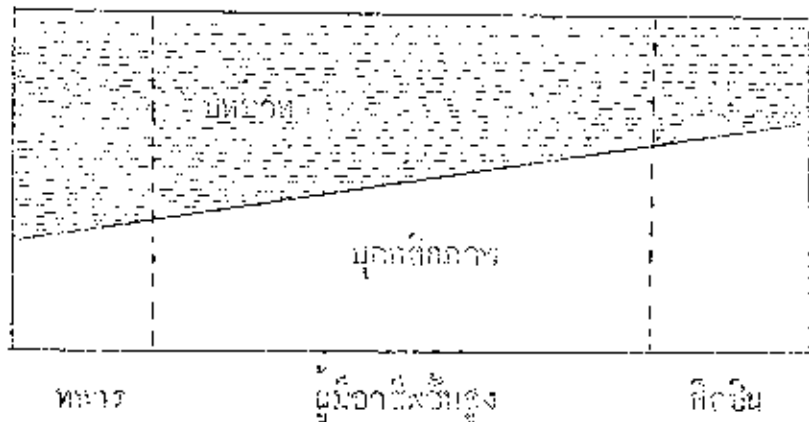
¹⁶ Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1959), p. 55.

กรูณินได้ประสบความสำเร็จตามที่คิดไว้ในตำแหน่งของเขา และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คำแนะนำมาตรฐานนี้เป็นเกณฑ์กลาง (Normative) ของพฤติกรรมของสังคม ซึ่งจะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้แสดงบทบาท (Role incumbent)

บทบาทต่าง ๆ ในระบบโรงเรียนย่อมเป็นอิสระต่อกัน ความมุ่งหวังของบทบาทหนึ่งช่วยกำหนดความมุ่งหวังของบทบาทอื่นได้ และอาจจะมีบุคคลหลายคนที่มีความมุ่งหวังในบทบาทอย่างเดียวกันไม่เหมือนกัน จึงเกิดการขัดแย้ง (Conflict) ขึ้น ถ้าครูมีความมุ่งหวังของบทบาทขัดแย้งกัน จะทำให้เกิดความยุ่งยากในใจไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพได้ ความมุ่งหวังของบทบาทของครูจะแสดงออกให้เห็นหลายทาง เช่น การกำหนดหน้าที่การวางนโยบาย และกฎข้อบังคับ ตลอดจนพฤติกรรมในการประชุมต่าง ๆ และการตั้งการจัดหาวัสดุในการสอนก็แสดงให้เห็นความมุ่งหวังของบทบาทของผู้ปฏิบัติในสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ค่าส่วนบุคคล (Idiographic dimension) ประกอบด้วยบุคลิกผู้ปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ และความต้องการ คนเป็นนักแสดงบทบาท และคนต่างก็มีบุคลิกภาพประจำตนเอง มีความต้องการต่างกันออกไป ฉะนั้นจึงไม่มีคนสองคนที่แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ในทางเดียวกัน คนหนึ่งก็จะมีบทบาทตัวหนึ่ง (Role Unique) แม้ว่าความมุ่งหวังของบทบาทอาจจะเปลี่ยนไป พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นมาจากการสนองความต้องการของตนเอง แต่ในการสนองความต้องการของสถาบันนั้นจะเกิดจากความมุ่งหวังของบทบาทที่คนอื่นกำหนดให้ ความมุ่งหวังของบทบาท และความต้องการของบุคคลจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมตามบทบาทที่กำหนดไว้ Getzels ได้ตั้งสูตรของความสัมพันธ์ไว้ว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นฟังก์ชันของความมุ่งหวังของบทบาทกับความต้องการส่วนบุคคลอีกทาง หรือ $B = f (R \times P)$ ซึ่งจากสูตรนี้จะเห็นว่าในพฤติกรรมอย่างหนึ่งนั้นอาจจะมีการกระทำมักไปด้านใดด้านหนึ่งก็ได้ เช่นในการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างบทบาท และบุคลิกภาพของทหาร ผู้มีอาชีพชั้นสูง และตึกในนั้นจะแตกต่างกันออกไปถึงแสดงให้เห็นในรูปที่ 4 ซึ่งแสดงว่าทหารจะครองบทบาทมาก บุคลิกภาพจะน้อย ผู้มีอาชีพชั้นสูงจะมีบทบาทและบุคลิกภาพเท่า ๆ กัน ส่วนศิลปินจะตรงกันข้ามกับทหาร คือต้องมีบุคลิกภาพมาก

บทบาทของ อ่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือประเทศใด จะต้องมีทั้งบทบาท และบุคลิกภาพ
 จะสอดคล้องกันกับเรื่องโลกกับส่วนแต่ความแตกต่างระหว่างสิ่งเหล่านี้ และความสัมพันธ์ที่ลึกๆ¹⁷



รูปที่ 4 แสดงถึงความสัมพันธ์ ระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของบุคคลประเภทต่าง ๆ¹⁸

ในเรื่องการก่อตัวของกองทหาร (Role Conflict) นั้นได้มีผู้ศึกษาและ
 อธิบายเรื่องถึงบุคลิกภาพของทหาร โดย Getzels และ Gube ได้วิจัยเกี่ยวกับลักษณะ
 ของกองทหาร ในมหาวิทยาลัยแห่งกองทัพอากาศ (Air University) ๗ คน
 ที่สถานีอากาศแมกเวลล์ (Maxwell AirForce Base) สหรัฐอเมริกา ซึ่งในปี
 นั้นเขาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะของทหารในกองบินที่ ๑๑ ของเขา ผู้ที่วิจัย
 งานนี้เองได้มีนิยามใหม่ในบทละคร และกล่าวถึงบทบาทบุคลิกภาพในสถาบันที่กล่าว

¹⁷Henry J. Otto and David G. Sanders, *Elementary Military Organization and Administration* (New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1964), pp. 245 - 257.

¹⁸Andrew W. Holpin, ed., *Administrative Theory and Application* (second printing, New York: The MacMillan Company, 1969), p. 130.



และไม่พึงพอใจในผลงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ทั้งสองท่านได้นำระบบสังคมนิยมสถาบันไปวิเคราะห์ตามรูปแบบ (Model) ที่เขาสังเกตเห็นจึงทำให้ทราบว่านายทหารที่ทำหน้าที่ครู (officer - instructor) จะมีบทบาทสองอย่างในตนเองในขณะเดียวกัน นั่นคือการฝึกบังคับตั้งแต่วัยต้นแล้ว ที่บุคคลคนเดียวกันจะต้องมีบทบาทของนายทหารที่มีอุดมมุ่งหวังทางค่านทหาร (Military Expectation) และต้องมีบทบาทของครูที่มีความมุ่งหวังทางค่านการศึกษา (Education Expectation) ซึ่งในสายตาค้นคว้าไปจะคาดหวัง (expect) บทบาทในตัวเองเดียวกันแต่กลางกันออกไป ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความไม่แน่ใจว่าบทบาทที่ตนกำลังแสดงอยู่นั้นเหมาะสมหรือเปล่า เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งของบทบาทขึ้นได้¹⁹

ดังนั้นผลสรุปหลักการทั่วไปของทฤษฎีการบริหารการศึกษาในฐานะกระบวนการทางสังคมนิยม การบริหารเป็นเสมือนการปฏิบัติหน้าที่ภายในขอบเขตของระบบสังคม ระบบสังคมนิยมจะเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์สองระดับซึ่งสัมพันธ์กันและเกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน ระดับชั้นแรกเป็นระดับที่สร้างเกณฑ์มาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความมุ่งหวังต่าง ๆ พฤติกรรมที่เป็นเป้าหมาย (Goal Behavior) จะสัมพันธ์ลงได้นั้นจะต้องอาศัยการรวมกันขององค์ประกอบทั้งกล่าวนี้ ระดับชั้นที่สองเป็นระดับที่เกี่ยวกับความสอดคล้องปฏิบัติงานในสถาบัน โดยนำบุคคลแต่ละคน บุคคลิกภาพ และความต้องการของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าสำคัญมาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ควรจะได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน โดยยึดหลักที่ว่าหากลักษณะหรือพลังใจในงาน และผลของงานจะไม่เป็นผล ดังนั้นจึงนับได้ว่าทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Getzels เป็นทฤษฎีที่มีรากฐานมั่นคง และควรได้มีการศึกษาเพิ่มเติมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

19

Ibid. , p. 163.

การบริหารงานของหน่วยงานจะได้ผลดีเพียงใดขึ้นกับความสามารถในการบริหารบุคคลากรอันเป็นหลักสำคัญในการบริหารหน่วยงาน ถ้าหากได้รับความร่วมมืออย่างดีจากสมาชิกในหน่วยงาน หน่วยงานก็จะไปถึงจุดสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความร่วมมือที่จะได้รับอย่างดีจากสมาชิกในหน่วยงานจะได้อาจจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลากร นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่ดี หรือเป็นหัวหน้างานที่ดี จึงจะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น นอกจากนี้ถ้าคนของหน่วยงานจะต้องสูง บุคคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ งานที่ได้รับจึงจะมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หรือบางตำราเรียกว่าประมุขสิทธิ์ ถ้าจริงแล้ว หมายถึงใครสายง้างซึ่งมีแนวโน้มความเข้าใจของแคว้นคน มีระ มุขเจริญ โสสุขความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ได้ 2 นัย คือ

1. ผู้นำคือบุคคลที่มีตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะได้โดยการแต่งตั้ง หรือการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้มีได้ว่าเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader)
2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลอันดีแก่บุคคลอื่นปฏิบัติความดี ประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้มีได้ว่าเป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader)²²

ประเภทของผู้นำ

ผู้นำย่อมมีหลายประเภทแตกต่างกันออกไปตามแนวความเข้าใจของแคว้นคน Bertky ได้ให้หลักการพิจารณาประเภทของผู้นำไว้ ๕ ประการโดยสังเขปจาก

²² มีระ มุขเจริญ op. cit , p. 22.

1. ลักษณะของการปฏิบัติงาน (Its manner of operation)
2. หน้าที่ (Its function)
3. แหล่งของอำนาจหน้าที่ (Its source of authority)
4. ปรัชญาของหน่วยงานที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่²³

อาซา เมสซอร์สได้ให้หลักในการพิจารณาประเภทของหัวหน้างาน หรือ ผู้นำว่าอาจแยกออกเป็น 2 นัย คือพิจารณาจากตำแหน่งสถานภาพของผู้นำ และพิจารณาจากลักษณะ และวิธีปฏิบัติงานของผู้นำ

ประเภทของผู้นำที่พิจารณาจากตำแหน่งสถานภาพของผู้นำ แยกได้ 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) คือผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ และความสามารถตามหลักกฎหมายที่กำหนดไว้

ประเภทที่ 2 ผู้นำโดยลักษณะพิเศษของบุคคล (Charismatic Leader) คือผู้นำที่มีบุคลิกภาพประจำตัว เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นโดยสามัญสำนึก หรือผู้ตาม ผู้ที่มีตำแหน่ง และ ความรับผิดชอบในระดับเดียวกัน แต่จะมีภาวะผู้นำไม่เท่าเทียมกัน เพราะลักษณะพิเศษประจำตัวแตกต่างกันออกไป

ประเภทที่ 3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) คือผู้นำที่ได้รับการยกย่องเป็นสัญลักษณ์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้มีบทบาทในการทำงานอย่างแท้จริง

ประเภทของผู้นำที่พิจารณาจากลักษณะ และวิธีปฏิบัติงานของผู้นำ แยกได้ 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ผู้นำอัตตนิยม (Autocratic Leader) คือผู้นำที่ยึดตัวเองเป็นหลัก ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น แบ่งเป็นสองแบบคือแบบเจ้านายกับลูกน้อง แบบหนึ่ง และ

²³John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford : Stanford University Press, 1956), p. 4.

ลชนโยบาย และพฤติกรรมหนึ่ง

ประเภทที่ 2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Paire Leader) ผู้นำประเภทนี้ปล่อยให้ผู้น้อยได้บังคับบัญชาทำงานตามความพอใจตรงแต่ละคน ราชการควบคุม ควบคุม และตรวจรายงานอยู่ เองไกลอีก ทำให้หน่วยงานยุ่งเหยิง โดยผลงานน้อย ผลลัพท์ไม่พอเพียง งานนั้นเกิดความสุญ เพราะไม่มีผู้นำที่ดี

ประเภทที่ 3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ดีในโอกาสที่ผู้น้อยได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ดังจะเห็นของผู้นำประเภทนี้คือ

- ก. เป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้นำของผู้น้อยบังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็เป็นครูของผู้น้อยบังคับบัญชาด้วย
- ข. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการปรึกษาหารือระหว่างบุคคลากรในหน่วยงานเสมอ
- ค. สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เองเป็นอย่างดี ตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลัก²⁴



หน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำจึงมีหน้าที่สำคัญดังนี้

- 1. เป็นผู้บังคับบัญชา หรือตัดสินใจ
- 2. เป็นผู้ออกคำสั่ง ทำเนื่การให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในกลุ่ม และลงใจสั่งการในการทำงาน และความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม
- 3. หน้าที่กำหนดนโยบายตามบทบาทของคุณ²⁵

²⁴กรมการปกครอง , op. cit. , pp. 195 - 198.

²⁵Andrew W. Galpin , Theory and Research in Administration (New York : The Macmillan Company , 1966) , pp. 31-37.

5. สถานภาพ (Status) คือมีการเศรษฐกิจ และสังคม เป็นที่ที่ใครชอบพลของบุคคลโดยทั่วไป
6. รู้จักสถานการณ์ (Situation) เช่นรู้ความต้องการ ความสนใจของผู้ร่วมงาน และมีวิธีดำเนินการที่จะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

นั่นคือ ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ปรับปรุง ผู้ประสานงาน ผู้เปลี่ยนแปลง ผู้ช่วยเหลือ เป็นนักสังคมน และเป็นผู้ตระหนักในควมสำคัญของตนเอง²⁷

เทคนิคบางอย่างที่จำเป็นสำหรับผู้นำ

ผู้นำ หรือหัวหน้างานจำเป็นจะต้องทราบเทคนิค หรือกลวิธีบางอย่างในการบริหารงานเพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้อง รวดเร็ว และได้รับความร่วมมือมากขึ้น Bartley ได้รวบรวมเทคนิคต่าง ๆ ไว้ดังนี้

การสั่งคน ผู้บริหารควรอธิบายให้แจ่มชัด ไม่ใช่อารมณ์ สั่งงานเฉพาะผู้ที่จะมีปฏิบัติเท่านั้น ต้องคำนึงว่าผู้ทำงานนั้นทำไปตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ไม่ใช่เพื่อหัวหน้าหรือ ผู้บริหารคนหนึ่งคนใด ต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน อย่าอ้างวิญญูติของตนในการออกคำสั่ง ฯลฯ

ความร่วมมือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดความภูมิใจในหน่วยงาน ไม่วิจารณ์คนอื่นลบล้างผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบเรื่องราวของหน่วยงานเสมอ ใช้คำแทนตนเองให้เหมาะสมเช่นใช้คำว่า "เรา" แทน "ฉัน" พยายามทำให้ทุกคนมีความคิดว่าตัวของเราเป็นหนึ่ง มีความสามารถ ให้ทราบนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างชัดแจ้ง ฯลฯ

การสร้างวินัย ผู้บริหารควรจะสรรเสริญผู้กระทำดีในที่เปิดเผย เป็นการให้กำลังใจ เมื่อผิดจริงก็ควรตำหนิเป็นการส่วนตัว เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย มีมนุษยธรรม ไม่

²⁷ ธีระ กุญแจวิญญู , op. cit. , p. 27.

ลงโทษจนเกิดความผิด ไม่สำคัญเข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ฯลฯ

การสร้างความรู้สึกมั่นคง ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานทราบว่าต้องการ หรือมุ่งหวังให้เขาทำอะไร อย่างไร ให้เขารู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงาน ไม่ควรให้สัญญาในเรื่องที่ไม่แน่ใจ ควรทราบสภาพวัตถุในการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน การพูดโทษหรือให้รางวัลต่อเขาให้สม่ำเสมอ ไม่เลือกเฉพาะบุคคล ฯลฯ

การตระหนักในความสำคัญของตน ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อผลงานของผู้ร่วมงาน อยู่ร่วมกับผู้ร่วมงานเสมอ ถ้าทำได้ ส่งเสริมและสนับสนุนในความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับสิ่งลบล้างใจนึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นอกเห็นใจ และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เป็นประสบการณ์ที่ดี ฯลฯ

จากเรื่องความเป็นผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก ผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักประชาธิปไตย มีความสามารถในหน้าที่ของตน ถ้าผู้นำไม่มีคุณสมบัติพิเศษส่วนตัว ก็สามารถจะสร้างขึ้นมาได้ โดยการฝึกอบรมในเรื่องความสามารถ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในงาน ตลอดจนรู้สึกร่วมการตัดสินใจ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องทราบเทคนิคบางอย่างในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้งานดำเนินไปอย่างเรียบร้อย และรวดเร็วขึ้น

ขวัญใจการทำงาน (Morale)

มีผู้ให้คำจำกัดความ และความหมายของคำว่า "ขวัญ" ไว้หลายอย่าง Gaisels และ Brown ได้กล่าวว่า "ขวัญหมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ หรือการที่สมาชิกจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่ตนนั้นได้ตั้งไว้"²⁸

Koontz และ O'Donnell ให้คำจำกัดความว่า "ขวัญ คือหัวใจของคุณ - สัตถะระหว่างจิต ซึ่งมีทั้งความกล้าหาญ อหวน คังใจ และเดือย"²⁹

²⁸ กรมการปกครอง , op. cit. , p. 207.

²⁹ Harold D. Koontz and Cyril J. O'Donnell , Principle of Management (Tokyo: Kogakusha Company, Ltd., 1964), p. 502.

Flippo ได้ความหมายของคำว่าขวัญว่า "เป็นสภาวะทางใจ หรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มที่แสดงให้เห็นความตั้งใจที่จะร่วมมือกัน"³⁰

Glover ได้ความหมายของคำว่าขวัญคล้ายคลึงกับ Flippo ว่า "ขวัญ" หมายถึงถึง สภาวะทางใจที่แสดงออกจากความเชื่อมั่น ความอดุศสาหะ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจจริง ที่จะทำงานร่วมกัน³¹

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าขวัญในการดำเนินงานก็คือ ทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่แสดงสภาวะการทำงานที่ก้าวร้าวจิตกระทำอยู่

ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานประเภทใดก็ตาม บุคลากรในหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้งานนั้นมีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือไม่ หรือพูดได้ว่าการบริหารบุคลากร เป็นหัวใจของการบริหาร หน่วยงาน ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกของผู้อยู่เสมอ จะต้องมีการบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทุกระดับ เพราะผู้ร่วมงานต่างก็ต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ต้องการใ้รับทราบผลของในโลกอันลึกลับ ต้องการความเต็มอกเต็มใจ การกระตือรือร้น ต้องการความมั่นคงในการดำรงอาชีพของเขา เพื่อให้ผู้ร่วมงานใ้รับในสิ่งที่ต้องการ เขาก็จะมีกำลังใจในการทำงานสูง ทำงานโดยใ้มั่นคงมีทั้งกำลังใจ พร้อมที่จะทำอย่างเต็มความสามารถ เมื่อเป็นเช่นนี้ ผลผลิตที่ใ้ได้จากการทำงานก็สูงซึ่งจะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานชนิดหนึ่งซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมากกันใ้แก่ ครู นักเรียนบุคลากรจนถึงเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ขวัญจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน เช่นเดียวกับขวัญของโรงเรียนอันมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่นขึ้นกับสวัสดิภาพ ความมั่นคงปลอดภัย

³⁰Admin D. Flippo, Principle of Personnel Management (Tokyo : Kenakusha Company , Ltd. , 1966) , p.369.

³¹John G.Glover, Fundamental of Professional Management (New York: Simon Broadnan Publishing Corp., 1953),p.159.

ของครู ความรู้สึก และหน้าที่ของครูที่มีต่อโรงเรียนนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับชีวิตของครู ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบก็ถือครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง การที่จะทราบได้ว่าโรงเรียนมีชีวิตสูง หรือต่ำเพียงใด อาจสังเกตได้จากพฤติกรรมของครูหลาย ๆ คนบ้าง และที่สำคัญก็ถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความร่วมมือของครูในการทำงาน ซึ่งลักษณะของการร่วมมือที่สัมพันธ์กับเงื่อนไขที่ Barnard กล่าวไว้ 2 ประการ คือ

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือก่อให้เกิดความสำเร็จของงาน ความวัตถุประสงค์เป็น เรื่องของกลุ่ม ไม่ใช่ได้ชัยชนะส่วนบุคคล หรือส่วนตัว ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คืองานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ เกิดความพอใจขึ้นในคณะบุคคล มีลักษณะเป็นความพอใจของแรงจูงใจของแต่ละบุคคล และเห็นส่วนดีว่าผู้ช่วยซึ่งอาจจะวัดได้จาก แรงผลักดันของ ความยินดีที่จะร่วมมือ³²

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงานกับผลผลิต (Morale and Productivity)

ปัญหาที่ว่าขวัญในการทำงานจะสัมพันธ์กับผลผลิต หรือไม่ขึ้น ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถจะกำหนดแน่นอนลงไปได้ ตามปกติมักจะถือกันว่า ถ้าขวัญในการทำงานของบุคคลใดหน่วยงานสูง ผลผลิตก็จะสูงด้วย โดยมีผู้ทำการศึกษาค้นคว้ากันหลายท่าน แต่ก็ยังไม่ถือว่าเป็นข้อยุติลงได้

Holpin ได้ชี้ให้เห็นว่า ขวัญในการทำงานสูงในสถานการณ์หนึ่งไม่สามารถจะใช้เป็นหลักประกันได้ว่าจะมีชีวิตในการทำงานสูงในสถานการณ์อื่น ๆ และไม่มีเวลาจำเป็นอย่างใดที่ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงานสูงกับผลผลิตสูง ขวัญในการทำงานเพิ่มขึ้น

³²Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1966), pp. 60 - 61.

อาจจะหรือไม่ว่าจะมีผลผลิตสูงก็ได้ หรือแม้ทั้งสองสิ่งนี้จะสูงควบกันก็ยังไม่เป็นการยากที่จะสร้างเหตุ และผลซึ่งกันและกันได้³³ ซึ่งกลายมาซึ่งงานที่ Yoder กล่าวไว้ระดับของชีวิตในการทำงานนั้นไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตโดยตรง³⁴ อย่างไรก็ตามจากงานการวิจัยของ Stogdill และคณะ ศึกษาค้นคว้าคนใดสรุปไว้ว่า ผลผลิตของงานจะสูงขึ้น หากชีวิตของพนักงานในหน่วยงานสูง และคนเหล่านั้นยอมรับวัตถุประสงค์หรือส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน³⁵

งานโรงเรียนชีวิตในการทำงานของครูจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชื่อเสียงของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีชื่อเสียงดีเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป จะทำให้ครูมีความพึงพอใจช่วยกระตุ้นชีวิตในการทำงานสูงขึ้นได้ โรงเรียนจะมีชื่อเสียงดีได้ก็ต่อจากสัมพันธ์ในการบริหาร คือครูใหญ่เป็นผู้บริหารงานให้เข้าไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นครูใหญ่จึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในงานที่จะทำให้อายุของโรงเรียนดีขึ้น หรือกล่าว Sanders กล่าวว่าโรงเรียนจะมีชีวิตสูงที่สุด เมื่อความมุ่งหวังของบทบาท (Role expectation) ของผู้ฝ่ายลูกกล่อมรวมกับความไว้วางใจของครูใหญ่³⁶

การเสริมสร้างชีวิตในการทำงาน

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าชีวิตในการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่เข้ามามีผลอย่างหนึ่ง

³³ Andrew W. Malpin, Theory and Research in Administration (New York: The Macmillan Company, 1966) , p.34.

³⁴ Dale Yoder, Personnel Principles and Policies (Cedarwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 1959), p.560.

³⁵ James D. Thompson, ed., Approaches to Organizational Design (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1966) pp.37-38.

³⁶ Henry J. Otto and David C. Sanders, Elementary School Organization and Administration (New York: Appleton-Century-Crofts, 1964) , p.258.

ของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพยายามเสริมสร้างขวัญในหน่วยงานให้สูงขึ้นในทางดี (positively) ในโรงเรียนผู้ทำหน้าที่นี้คือครูใหญ่ ครูใหญ่จะต้องทราบว่าจะองค์ประกอบใดบ้างที่จะช่วยเสริมสร้างให้ครูมีขวัญสูงขึ้น เช่น ความพึงพอใจในงานที่กระทำอยู่ สภาวะ และความอิสระในการทำงาน ความมีส่วนร่วม และการยอมรับนับถือ เงินเดือน แม้ว่าจะไม่ใช่ องค์ประกอบโดยตรงก็ตาม แต่ก็มีส่วนในการพิจารณาขวัญของครูไม่ใช่โดยนัย เพราะรายได้จะเป็นสิ่งช่วยให้องค์ประกอบอื่นมีความเด่นชัดขึ้น นอกจากนี้ลักษณะของความเป็นผู้นำจึงมีส่วนสัมพันธ์กับขวัญในการทำงานอีกด้วย เช่นผู้นำที่ปกครองแบบอัตตาธิปไตย หรือปกครองแบบเผด็จการจะทำให้ขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานลดต่ำลงตรงกันข้ามผู้นำปกครองแบบประชาธิปไตย ขวัญของบุคคลในหน่วยงานจะสูงขึ้น ในการเสริมสร้างขวัญมีอยู่ ๒๓ แนวทางวิธีมากมาย แต่ส่วนใหญ่วิธีการคล้ายคลึงกัน เช่น ประสิทธิภาพ โยธภร โดสรูปวิธีการสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานไว้ดังนี้

1. ขยายงานให้บุคคลผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เช่น การทำงานโดยคำนึงถึงส่วนรวม
2. ศึกษาความรู้อีก และปฏิบัติวิธิต่าง ๆ ของบุคคลในหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไข
3. สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน
4. กำหนดเครื่องมือที่จะวัดความสำเร็จของบุคคลในหน่วยงานไว้แน่นอน เช่น หลักเกณฑ์ในการพิจารณา ความดีความชอบ
5. เปิดโอกาสให้ทุกคน แสดงความคิดเห็น และความรู้อีกของตนต่องาน
6. พยายามรักษากฎระเบียบอยู่แก่ใจของ ³⁷

เกม สุวรรณคุณ โดสรูป แนววิธีเสริมสร้างขวัญในการทำงานของจะเพิ่มเติม ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติภารกิจ ๗ ตามผู้ใดบังคับบัญชาในฐานมนุษยชนคนหนึ่ง
2. ผู้บังคับบัญชา ควรคำนึงถึงความตกลงใจ ความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

37 กรมการปกครอง , op. cit. , p. 208.

เช่น ความรู้สึกมั่นคงทางอารมณ์ อยากเป็นเจ้าของ และความรู้สึกว่าตน
มีค่าสำคัญ เป็นคน แล้วหาทางช่วยเหลือ หรือจัดให้ดีขึ้น

3. จัดให้มีการอบรม ฝึกฝน แก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ตามควรแก่โอกาส³⁸

จากเรื่องขวัญในการทำงานที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าขวัญในการทำงานเป็นเรื่อง
ที่เกี่ยวกับความรู้สึกในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มที่มีต่อสภาพสิ่ง
แวดล้อม ขวัญในการทำงานอาจจะมี หรือไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตก็ได้ ยังไม่สามารถหา
ทฤษฎีที่แน่นอนได้ อย่างไรก็ตามขวัญในการทำงานกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่แยกจากกันไม่ได้
ทั้งนี้ผู้นำ หรือผู้บริหารอาจเป็นได้ทั้งผู้สร้าง หรือ ผู้ทำลายขวัญในการทำงานของบุคคลใน
หน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติที่เกี่ยวกับผู้นำย่อมมีผลต่อการทำงานอย่าง
มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในโรงเรียนครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้นำ ควรจะได้ตระหนัก และพยายามสร้าง
บรรยากาศที่จะก่อให้เกิดขวัญในการทำงานสูง เพื่อจะเกิดผลดีแก่โรงเรียนให้ที่สุด

³⁸Kason Sawankul , Nature and Concept of Modern
Public Personnel Administration (Bangkok : The Press of the
Social Science Association of Thailand, 1962), p. 49.

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

ในปี พ.ศ. 2502 Cali ได้ทำการวิจัยเพื่อวันที่รัฐนิวยอร์ก มหาวิทยาลัย Buffalo ในหัวข้อเรื่อง A Study of Chief School Administrator Opinion Human Relation Behavior of Public School Administrator วิจัย ประสงค์ในการวิจัยเพื่อจะศึกษาความคิดเห็นเรื่องพฤติกรรมที่มีอยู่กับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นบริหารโรงเรียน โดยทำการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 110 คนใน 3 อำเภอ ของ Western New York การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามที่ค้นคว้าจากแบบสอบถาม ของ Antony M. Delalio โดยตนเองทำการวิจัยว่าสิ่งสำคัญตามลำดับในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนได้แก่ การบริหารงานแบบประชาธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน วัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างกลุ่ม³⁹

Halpin และ Groot เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการสร้างทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน บุคคลทั้งสองได้สร้างเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมทางการบริหารในสถาบันทางอุดมศึกษา เรียกว่า The Organization Climate Description Questionnaire ซึ่งเรียกย่อว่า OCCDQ เครื่องมือนี้ได้ผ่านการทดสอบในด้านความเชื่อถือได้ (Reliability) และความแม่นยำ (Validity) มาแล้วเป็นอย่างดี เขาได้ใช้เครื่องมือนี้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เลือกจากภาคต่าง ๆ 6 ภาคของสหรัฐอเมริกา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 1,151 คน เมื่อ

³⁹ Alfred Joseph Cali, "A Study of Chief School Administrator Opinion Regarding Human Behavior of Public School Administrator" Dissertation Abstract (Ann Arbor, Michigan : University Microfilm Inc., vol 20 No. 4 October 1959), p.1239 A.

พาดพิงวิเคราะห์ทางสถิติแล้วปรากฏว่าในโรงเรียนประเภทนี้รวม 71 โรงเรียน เป็น
 โรงเรียนที่มีระบบพฤติกรรมในการบริหารแบบเปิดโลก (Open Climate) 17
 โรงเรียน แบบอิสระ (Autonomous Climate) 9 โรงเรียน แบบควบคุม
 (Controlled Climate) 12 โรงเรียน แบบสัมพันธ์คุ้นเคย (Familiar
 Climate) 6 โรงเรียน แบบบิดาชั้นสูง (Paternal Climate) 12 โรงเรียน
 แบบปิดโลก (Closed Climate) 15 โรงเรียน⁴⁰

ระบบพฤติกรรมที่กล่าวมาของ Halpin และ Croft นี้จะอธิบายอย่างย่อ ๆ
 ดังนี้

1. แบบเปิดโลก (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่มีหัวหน้างาน
 ที่มีความเป็นผู้นำดี ทุกคนมีความสุข มีงานมาก และมีความพอใจ ทุกฝ่ายมี
 ความจริงจังต่อกัน
2. แบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มี
 หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำดี และอาศัยสัมพันธภาพระหว่างกัน ทุกคนมี
 อิสระ แต่ยังคงถือว่าประเภทที่ 1
3. แบบควบคุม (The Controlled Climate) ขบวนการที่มีบรรยากาศ
 เช่นนี้หัวหน้างานจะมุ่งงานเป็นหลัก งานประเภทความสำคัญสูง แต่ไม่
 ให้ความสำคัญสูงในการพัฒนา ชีวิตจิตใจของงานประเภทนี้
4. แบบสัมพันธ์คุ้นเคย (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศในเมธ
 อดที่ทุกคนจะระสือกันงานไปใคร่สมใจกันและกัน พยายามพัฒนา และ
 ไม่โลภ อยู่ในเมธอดงานไม่มีการหักคั่น

⁴⁰ Andrew W. Halpin and Don B. Croft, The Organizational
 Climate of School (Danville : Midwest Administration Center,
 University of Chicago, Interstate Printers and Publishers,
 Inc. , 1965) , 130 p.

5. แบบปิดกั้นบุคคล(The Paternal Climate) ในหน่วยงานที่มีบรรยากาศเช่นนี้ จะเห็นว่าหัวหน้างานปฏิบัติงานคนเดียว ขวัญของหน่วยงานต่ำ สมาชิกไม่สนใจเอาใจใส่งาน ต่างคนต่างอยู่
6. แบบปิดโลก(The Closed Climate) เป็นบรรยากาศในหน่วยงานที่เลวที่สุด หัวหน้างาน และลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กัน บังคับบัญชาคนไม่ยืดหยุ่นงานไม่ดี ขวัญของสมาชิกในกลุ่มต่ำ คนไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานไม่มีลักษณะความเป็นผู้นำชัด⁴¹

ในปี พ.ศ. 2506 Halpin และ Hemphill ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้างาน โดยศึกษาพฤติกรรมของคนที่ เป็นหัวหน้างานต่าง ๆ แล้วให้แบบของหัวหน้างานไว้ 2 แบบดังนี้

1. Consideration คือลักษณะของหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมในทางสนใจเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา กำนึงถึงบุคคลเป็นใหญ่
2. Initiating Structure คือลักษณะของหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมโน้มน้าวใจในทางสนใจ ผลงารมากกว่าสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ในการวิจัยนี้ Halpin และ Hemphill ได้สรุปว่าพฤติกรรมของหัวหน้างานที่จะออกมาใน 2 แบบข้างต้นนี้ ถ้าหัวหน้างานคนใดสามารถอยู่ และปฏิบัติคนใ้ได้อยู่ในระหว่างพฤติกรรมทั้ง 2 แบบแล้ว ก็สนใจในเรื่องส่วนตัวของบุคคล และขณะเดียวกันก็สนใจในผลการทำงานด้วย ก็จะเป็นหัวหน้างานที่สมบูรณ์ตามอุดมคติ⁴²

⁴¹ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: Macmillan Company, 1966) , p.133.

⁴² Reol F. Campbell, John E. Corbally Jr. and John A. Remseyer, Introduction to Educational Administration (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1962), pp. 165 - 166.

ในปี พ.ศ. 2504 Horton ได้ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง "The Organization and Relationship of School Personnel Department in Cities of 100,000-500,000 Population in United State"

เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับแผนกบุคลากรโรงเรียน ผลการวิจัยได้พบว่า

1. แผนกบุคลากรโรงเรียนมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนยังไม่ได้พยายามในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ
2. แผนกบุคลากรโรงเรียนจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารโรงเรียน และแผนกอื่น ๆ ของโรงเรียน
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่ถึงจะคงทราบความเคลื่อนไหวของบุคลากรในโรงเรียน และจะคงมีส่วนร่วมกับการคัดเลือกบรรจุครูใหม่ และดำเนินการอบรมครูเสมอ⁴³

4. ในปี พ.ศ. 2512 Beamer ได้ทำการวิจัยเรื่อง "The Relationship of Administrative Leadership Practice to Teacher Morale in the Public Elementary School of Charles County Maryland" มีความมุ่งหมาย 3 ประการ

1. เพื่อทราบขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาระดับของ ชาลส์ เคานตี (Charles County)
2. เพื่อหาองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดขวัญของครูดีขึ้น
3. เสนอแนะแนวทางที่จะทำไปปฏิบัติจริง

⁴³Robert Clay Horton, "The Organization and School Relationships of School Personnel Department in Cities of 100,000 - 500,000 Populations in the United State", Dissertation Abstract (Ann Arbor, Michigan: University Microfilm Inc., Vol. 21, No. 11, May 1961), pp. 3328-3329 A.

ในการวิจัยนี้เขาใช้เครื่องมือรวม 3 อย่างคือ

1. ใช้ข้อความ (Statement) 66 ข้อความ แบ่งเป็น 5 ลักษณะ (area) โฟกัสเลือกตอบ
2. ใช้แบบสอบถามชนิดเปิดโอกาสให้ตอบ 3 อย่าง สำหรับครูใหญ่ผู้ตอบองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญของครูดีขึ้น แต่ละแถว
3. ใช้ตารางให้คะแนน (Rating Scale) สำหรับครูใหญ่ตอบขวัญของครูในโรงเรียน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ขวัญของครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทั่วไป และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับ ผลจะลดลงในลักษณะการบริหารหลักสูตร ด้านความเจริญของอาชีพ และหลักประกัน ตลอดจนนโยบาย การบริหารบุคคลากร
2. องค์ประกอบที่จะทำให้ขวัญของครูดีขึ้นได้แก่ ความร่วมมือระหว่างครูใหญ่กับครูมัธยมผู้บริหารระดับสูงของครู ยอมรับในความสามารถของครู และกระตุ้นเตือนอย่าง เป็นมิตร และจริงใจ องค์ประกอบที่ทำให้ขวัญของครูลดลงได้แก่ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางนโยบายของโรงเรียน ประชุมครูโดยไม่วางแผน และนำมาเก็บไป ไม่สนับสนุนครูในสถานวิชาการ และครูใหญ่ไม่เป็นที่เชื่อถือของครู
3. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติจริงเพื่อให้ครูมีขวัญดีได้แก่ การให้ครูมีอำนาจแผนการสอน ช่วยครูแก้ไขข้อผิดพลาดจะได้ ผลงานที่มีใช้งานด้าน การสอนลง ยอมรับในความสามารถของครู และจัดวางแผนการประชุมเสียใหม่⁴⁴

⁴⁴John Leo Beamer, "The Relationship of Administrative Practice to Teacher Morale in the Public Elementary School of Charles County Maryland", Dissertation Abstract International (Ann Arbor, Michigan: University Microfilm Inc., Vol.29, No.10, November 1969), pp.2823 - 2824 A.

Wagstaff ได้ทำการศึกษาเรื่อง "The Relationship Between Administrative System and Interpersonal Needs of Teachers." ณ มหาวิทยาลัยโอคลาโฮมา ผลการศึกษารูปเ้าภาพพฤติกรรมทางการบริหารในสถานมุนยสัมพันธ์ของครูใหญ่มากเท่าใด ความพึงพอใจจากความต้องการของแต่ละบุคคล (Interpersonal Needs Satisfaction) ของครูก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น และในทางตรงกันข้าม ถ้าพฤติกรรมทางการบริหารสถานมุนยสัมพันธ์ของครูใหญ่ลดลงเท่าใด ความพึงพอใจจากความต้องการของแต่ละบุคคลของครูก็ยิ่งลดลงเท่านั้น⁴⁵

Kokovich ได้ทำการวิจัยเรื่อง "A Study of the Relationship Between Perceptions of Leader Behavior and Certain Dimension of Teacher Morale" ได้ศึกษาครู 100 คน และครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมในเมืองโอไฮโอ เพื่อศึกษาว่าครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยม แห่งของรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำด้วยขวัญของคณะครูในสถานต่าง ๆ เพียงใด ผลของการวิจัยสรุปได้คือ ครูใหญ่ และครูมีความเข้าใจว่าขวัญของคณะครูขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครูมุนย ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกัน ความพอใจในวิชาที่ทำการสอน จำนวนชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ เงินเดือนสูง สถานะทางสังคม การยอมรับของชุมชน ความสะอาดสบาย และบริการต่าง ๆ

⁴⁵ Lonnie H. Wagstaff, "The Relationship Between Administrative System and Interpersonal Needs of Teachers.", Dissertation Abstract International (Ann Arbor, Michigan: University Microfilm Inc., Vol. 30, No. 7, January 1970), pp. 3261 - 3262 A.

ที่โรงเรียนวัดใหม่⁴⁶

Sommers ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Factors Influencing Teacher Morale in Selected Secondary School" เพื่อจะศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครู ซึ่งได้แก่ และมีความเป็นไปอย่างไร โดยใช้นิยามคำถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ตามแบบของ Morale Form ตามที่นิยมใช้โรงเรียน และในรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. เงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครู
2. ครูส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การบริหารมีคุณูปการทางวิชาชีพแก่ครู
3. ครูที่ไม่ได้รับการอบรม (in-service program) จะมีขวัญกำลังใจต่ำ
4. ครูส่วนใหญ่ของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน
5. สภาพภูมิประเทศ และครูของโรงเรียนมีส่วนทำให้เกิดความเครียดของครู
6. การประชุมทางวิชาการที่เข้มงวด และไม่มีการทำให้อุณหภูมิของงานเป็นเรื่องสำคัญ
7. ครูใหญ่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการศึกษาที่จะทำให้ขวัญกำลังใจของครูสูงขึ้นหรือลดลง

46

Steve Kokovich, Jr., "A Study of Relationship Between Perceptions of Leader Behavior and Certain Dimension of Teacher Morale.", Dissertation Abstract International (Ann. Arbor, Michigan: University Microfilm Inc., Vol. 31, No. 3, September 1970), p. 969.1.

8. ครูส่วนใหญ่มีความรู้ดีว่าไม่มีการติดต่ออย่างเป็นกันเองระหว่างครูใหญ่ กับ
ครูช่วย⁴⁷

สรุป

เอกสารอ้างอิงที่นำมากล่าวในมฐนี้ เป็นผลงานกานการ เรียนของผู้นี้ชื่อ เสียง หลาย
ทวน ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับเด็ก เฒ่า เพื่อตั้งเป็นหลักสูตรทางการศึกษาชั้น แม้ว่าความลึกซึ้งของ
บริหารการศึกษาดูหลายท่านจะมีความเห็นแตกต่างกันออกไปก็ตาม แต่ส่วนใหญ่ก็ใช้ความสำคัญ
ในด้านพฤติกรรมทางการบริหารเป็นอย่างมาก เพราะทุกท่านมีความเห็นร่วมกันว่า
ระหว่างผู้บริหารกับผู้นับถืองานเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นผู้บริหาร จึง จะต้องมีความรู้ในด้าน
เป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ในหน่วยงาน มีการตัดสินใจดี แต่มีฐานะให้ถูกต้องเป็นต้น

ในเรื่องผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยโดยตรงนี้ยังไม่ใคร่มีผู้กระทำ
ให้ปรากฏเพราะเป็นเรื่องใหญ่ และรวมทั้งระบบ ผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยในด้านพฤติกรรม
ทางการบริหารมาเสนอ ซึ่งผลงานวิจัยนี้มีส่วนตรงกับวัตถุประสงค์ข้อสุดท้ายของการวิจัย จึง
นับได้ว่าผลงานวิจัยอันนี้เกี่ยวข้องกับงานที่เสนออยู่ในระบบ เชคของการวิจัย

⁴⁷Norman Louis Saunders, "Factors Inflaencing Teacher
Morale in Selected Secondary School", Dissertation Abstract
International (Ann Arbor, Michigan: University Microfilm
Inc. , Vol. 31, No. 3, September 1970) , p.987 A.