บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 สภาพโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2

2.2 การบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1

2.3 บรรยากาศองค์การ

2.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกังองค์การ

2.5 องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

2.6 การวัดบรรยากาศองค์การ

2.7 บรรยากาศองค์การของ Halpin and Croft 8 ด้าน

- 2.7.1 อุปสรรค
- 2.7.2 มิตรสัมพันธ์
- 2.7.3 ขาดความสามัคคี
- 2.7.4 ขวัญ
- 2.7.5 มุ่งผลงาน
- 2.7.6 ห่างเหิน
- 2.7.7 กรุณาปรานี
- 2.7.8 เป็นแบบอย่าง

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.8.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.9 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.1 สภาพกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2

ที่ตั้ง

กลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 ประกอบด้วยโรงเรียนต่างๆ ที่ตั้งอยู่ในอำเภอพานทอง จำนวน 12 โรงเรียน โดยแยกเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 1 โรงเรียน โรงเรียนขยายโอกาส 1 โรงเรียน โรงเรียนระดับประถมศึกษา 10 โรงเรียน โดยมีที่ตั้งสำนักงานกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 ที่โรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ ตั้งอยู่ในตำบลพานทอง อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี อยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอ ประมาณ 1 กิโลเมตร ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 ประมาณ 12 กิโลเมตร

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	อำเภอบ้านบึง	จังหวัดชลบุรี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	อำเภอเมือง	จังหวัดชลบุรี
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	อำเภอพนัสนิคม	จังหวัดชลบุรี
ทิศใต้	ติดต่อกับ	อำเภอบ้านโพธิ์	จังหวัดฉะเชิงเทรา

ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศของกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มและที่ราบเหมาะแก่การทำนา ทำไร่

ลักษณะภูมิอากาศ

ตั้งอยู่ในเขตอากาศร้อนชื้น มีฝนตกพอสมควร ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนา เลี้ยงปลา ในสภาพปัจจุบันสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนไปทำให้ประชาชนในกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 ละทิ้งอาชีพดั้งเดิมไปทำอาชีพอุตสาหกรรม หรือเป็นลูกจ้างในโรงงานต่างๆ

เส้นทางคมนาคม

กลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 มีเส้นทางคมนาคมผ่านดังนี้

1. เส้นทางคมนาคมทางรถยนต์ มีถนนสายหลักสำคัญดังนี้

1.1 ถนนสายสุขประยูรเริ่มจากอำเภอเมืองชลบุรี-อำเภอพานทอง ระยะทาง 22 กิโลเมตร

1.2 เส้นทางฉะเชิงเทรา-พานทอง ระยะทาง 42 กิโลเมตร

1.3 เส้นทางอำเภอบ้านโพธิ์-พานทอง ระยะทาง 18 กิโลเมตร

1.4 เส้นทางอำเภอบ้านบึง-พานทอง ระยะทาง 12 กิโลเมตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ข้อมูลการศึกษา

กลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียน จำนวน 12 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด จำนวน 3,578 คน จำแนกได้ดังนี้

1. โรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ นักเรียนจำนวน 1,083 คน
2. โรงเรียนอนุบาลวัดโคกท่าเจริญ นักเรียนจำนวน 785 คน
3. โรงเรียนวัดพานทอง นักเรียนจำนวน 280 คน
4. โรงเรียนวัดแหลมแค นักเรียนจำนวน 154 คน
5. โรงเรียนวัดเกาะลอย นักเรียนจำนวน 126 คน
6. โรงเรียนวัดโคกขี้หนอน นักเรียนจำนวน 273 คน
7. โรงเรียนวัดยุคลราษฎร์สามัคคี นักเรียนจำนวน 125 คน
8. โรงเรียนวัดบางหัก นักเรียนจำนวน 92 คน
9. โรงเรียนวัดบ้านงิ้ว นักเรียนจำนวน 194 คน
10. โรงเรียนวัดบ้านไร่ นักเรียนจำนวน 142 คน
11. โรงเรียนวัดหนองแช่แว่น นักเรียนจำนวน 173 คน
12. โรงเรียนอนุบาลวัดหนองกระทุ่ม นักเรียนจำนวน 151 คน

2.2 การบริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1

กลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสนองนโยบายด้านความเสมอภาคทางการศึกษาและการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้นักเรียนได้มีการพัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากการศึกษาระดับประถมศึกษา ได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถประกอบการงานและอาชีพได้ โดยกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1 มีขอบข่ายและการจัดการบริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.2.1 การบริหารงานด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1) ขอบข่าย/ภารกิจ

(1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

(4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

(7) การนิเทศการศึกษา

(8) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(9) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

(10) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

(11) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2.2.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

1) ขอบข่าย/ภารกิจ

(1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ

ก. การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

ข. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา

ค. การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(2) การจัดสรรงบประมาณ

ก. การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

ข. การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ

ค. การโอนเงินงบประมาณ

(3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

ก. การตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

ข. การประเมินผล การใช้เงินและผลการดำเนินงาน

(4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

ก. การจัดการทรัพยากร

ข. การระดมทรัพยากร

ค. การจัดหารายได้และผลประโยชน์

ง. กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

จ. กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

(5) การบริหารการเงิน

ก. การเบิกเงินจากคลัง

ข. การรับเงิน

ค. การเก็บรักษาเงิน

ง. การจ่ายเงิน

จ. การนำส่งเงิน

ฉ. การกันเงินเหลื่อมปี

(6) การบริหารบัญชี

ก. การจัดทำบัญชีการเงิน

ข. จัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

ค. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

(7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

ก. การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

ข. การจัดหาพัสดุ

ค. การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง

ง. การควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.2.3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการบริหารงานด้านบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

1) ขอบข่าย/ภารกิจ

(1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

(2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

(3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

(4) วินัยและการรักษาวินัย

(5) การออกจากราชการ

2.2.4 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยการ และความสะดวกต่างๆ ในการให้บริหารการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1) ขอบข่าย/ภารกิจ

(1) การดำเนินงานธุรการ

(2) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

(5) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร

(6) งานเทคโนโลยีสารสานเทศ

(7) การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(8) การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

(9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

(10) การรับนักเรียน

(11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

(12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

(14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

(15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

(17) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

(18) งานบริการสาธารณะ

(19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

2.3 บรรยากาศองค์การ

ความหมายบรรยากาศองค์การนักการศึกษาหลายท่านด้วยกันได้ให้ความหมายรายละเอียดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้แตกต่างกันและหลายความหมาย เช่น

สังคม โทบุรินทร์ (2536, หน้า 23) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความเข้าใจที่บุคลากรมีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งเป็นการรับรู้ต่อลักษณะโครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสิ่งแวดล้อมในองค์การตลอดจนพฤติกรรม ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน อันจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน

พรพรรณ คงประสิทธิ์ (2542, หน้า 45) อธิบายว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพต่างๆ ขององค์การตามการรับรู้ของบุคคล และคาดหวังว่าจะเป็นเช่นนั้น ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ส่งผลถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชุมพล ปาลกะวงค์ ณ อยุธยา (2527, หน้า 6) ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์การนั้น

ภรณี กีร์ติบุตร (2529, หน้า 121) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม โครงสร้าง และกระบวนการขององค์การ ไม่ใช่เรื่องที่อิสระจากกันแต่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีปฏิกิริยาต่อกัน ซึ่งเป็นผลให้เกิดที่เรียกว่า "บรรยากาศองค์การ" หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานในการทำงานในองค์การ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวมีอิทธิพลเหนือมิติของบุคคลและกลุ่มซึ่งมีผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น บรรยากาศที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้บรรยากาศที่แตกต่างกันย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างกันต่อผู้ปฏิบัติในองค์การและเมื่อตัวแปรหนึ่งขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นตัวแปรพฤติกรรม โครงสร้าง หรือกระบวนการ บรรยากาศองค์การจะถูกกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะมีผลทางบวกหรือทางลบต่อบรรยากาศ ส่งผลกระทบถึงประสิทธิภาพขององค์การด้วย

เกษมศักดิ์ โยธการี (2530, หน้า 49) ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพของการปฏิบัติร่วมกัน อันเป็นลักษณะที่แสดงออกถึงปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมของทุกคนในองค์การซึ่งเกิดจากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ วัดได้จากการสอบถามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 278) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามบรรยากาศองค์การนี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแท้แต่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างไรด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 59) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การโดยสรุปว่าสภาพบรรยากาศขององค์การอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก และเป็นเพียงสภาพแวดล้อมทั่วๆ ไปรอบตัวงานและคนผู้ปฏิบัติงานก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ทำงานแล้วก็ต้องยอมรับว่า สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ทำงานได้มากทีเดียว

ธร สุนทรายุทธ (มปป, หน้า 256) อธิบายความหมาย บรรยากาศองค์การว่า (Organizational Climate) หมายถึง คุณลักษณะที่แตกต่างกันแต่ละองค์การ และส่งผลถึงการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

รรินทิพย์ โพธิรัชต์ (2546, หน้า 26) อธิบายบรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพต่างๆ ขององค์การตามการรับรู้ของบุคคล และคาดหวังว่าจะเป็นเช่นนั้น ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ส่งผลสำเร็จ หรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

บัญชา วีระพันธุ์ (2546, หน้า 23) อธิบายความหมาย บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะที่แตกต่างกันแต่ละองค์การ และส่งผลถึงการแสดงพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้นๆ

ฮอย และคลอฟเวอร์ (Hoy & Clover, 1986, p .94) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นผลจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 211) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้อย่างชัดเจนว่า หมายถึง คุณลักษณะภายในองค์การซึ่งเป็นผลให้โรงเรียนแห่งหนึ่งแตกต่างไปจากแห่งอื่น และอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Crofts, 1963, p. 48) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างๆ ซึ่งวัดได้จากการสอบถามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดของครูที่มีต่อพฤติกรรมของครูด้วยกัน และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติร่วมกัน บรรยากาศองค์การประกอบด้วยพฤตกรรมของครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหารมี 4 มิติ รวม 8 มิติ

ดูบริน (Dubrin, 1973, p. 331; อ้างถึงใน นิพนธ์ ใจดีทอง, 2543, หน้า 60) ชี้ให้เห็นว่าองค์การทุกๆ องค์การต้องมีคุณลักษณะต่างๆ เช่นเดียวกับที่องค์การอื่นๆ เป็นจำนวนมากที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามแต่ละองค์การจะต้องมีลักษณะพิเศษขององค์การเอง บรรยากาศองค์การจึงเป็นคำที่ใช้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การด้านจิตวิทยา ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกว่าบรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966, p. 57) อธิบายความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น

พูล (Poole, 1985, p. 79-108 อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 1991, p. 221) ได้สรุปย่อความหมายดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศขององค์การขนาดใหญ่ จะแสดงคุณสมบัติขององค์การทั้งหมดหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ

2. บรรยากาศขององค์การ อธิบายตามสภาพขององค์การมากกว่าเป็นการประเมินคุณค่าขององค์การหรือสะท้อนความรู้สึกต่อองค์การ

3. บรรยากาศขององค์การเกิดจากการปฏิบัติงานเป็นประจำขององค์การ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อองค์การและสมาชิก

4. บรรยากาศขององค์การ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิกโดย

สรุปแล้วบรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีลักษณะเฉพาะตัวทำให้องค์การมีแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน สมาชิกองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ จะเข้าใจรับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การและส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคลากรในองค์การ บรรยากาศมีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคน บรรยากาศที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุจุดมุ่งหมายตามต้องการ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี มีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจและคุณธรรมต่างๆ ที่พึงประสงค์ จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจ ภูมิใจและอบอุ่น รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาโรงเรียน ถ้าหากโรงเรียนมีบรรยากาศไม่ดี จะทำให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย ห่างเหิน เฉยเมย ว้าเหว่ และไม่อยากมาโรงเรียนดังนั้น จะเห็นได้ว่าบรรยากาศ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคลากร

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

ความหมายและทฤษฎีองค์การ นักการศึกษาหลายท่านด้วยกันได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีองค์การไว้แตกต่างกันและหลายความหมาย เช่น

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966, p. 122) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดกลุ่มของรูปแบบอย่างเป็นทางการ การผ่อนคลาย การปกป้อง การระมัดระวัง การยอมรับ การไว้วางใจ และอื่นๆ ซึ่งทำให้เกิดระงับอารมณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การและเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีความประทับใจและรับรู้เกี่ยวกับองค์การนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กู๊ด (Good, 1973, p. 378) ได้ให้ความหมายว่า องค์การ คือ กระบวนการหรือผลงานของการจัดรวบรวมองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันรวมประกอบกันเข้าเป็นหน่วยที่มีหน้าที่ในการประกอบภารกิจร่วมกัน หรือรวมประกอบเข้าเป็นหน่วยตามหลักเหตุและผล

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 11) อธิบายว่า เป็นหลักการจัดองค์การแบบเครื่องจักร (Machine Model) กล่าวคือ ไม่สนใจความเป็นคนของผู้ปฏิบัติงาน ไม่สนใจพลวัตรของระบบสังคมในองค์การดำเนินงานเป็นแปลนที่ตายตัว ผู้ปฏิบัติงานเปรียบเสมือนชิ้นส่วนของเครื่องจักร

สมยศ นาวีการ (2522, หน้า 187) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญขององค์การในลักษณะของกระบวนการจัดองค์การในรูปของระเบียบวิธีปฏิบัติว่าคือ การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลเพียงคนเดียวและกำหนดกลไกอย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับการประสานงานสมาชิกขององค์การ เพื่อทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

อุทัย หิรัญโต (2524, หน้า 23) ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง การนำเอาส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเข้ามารวมกันอย่างเป็นระเบียบแบบแผนอันหึ่งอันเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการใช้อำนาจปกครองบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุมงานดำเนินไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า องค์การคือกลุ่มของบุคคลที่ซึ่งไม่ได้มีการรวบรวมกันและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อันเดียวกันหรือหลายๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันได้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์ (2545, หน้า 24) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มสังคมที่เกิดจากบุคคลต่างๆ มารวมตัวกัน โดยมีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน มีเป้าหมายเป็นเครื่องชี้นำในการดำเนินงาน และมีโครงสร้างของกิจกรรมอย่างมีระบบ เช่น องค์การการค้าโลก องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หรือองค์การพัฒนาเอกชน เป็นต้น

รรินทิพย์ โพธิรัชต์ (2546, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง การนำเอาส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเข้ามารวมกันอย่างเป็นระเบียบแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การใช้อำนาจปกครองบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุมงานดำเนินไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บัญชา วีระพันธุ์ (2546, หน้า 13) กล่าวว่า องค์การ คือ กระแสหรือแบบของวิธีการดำเนินงานที่กลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อยุ่งยากในการติดต่อโดยตรง เพราะกลุ่มบุคคลประกอบด้วยบุคคลต่างๆ กันจำนวนมากติดต่อสัมพันธ์กันอย่างสะดวกและยังช่วยรักษาผลประโยชน์ร่วมกันได้อีกด้วย ดังนั้นองค์การย่อมหมายถึง การกำหนดระบบในการทำงานร่วมกันและดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สุนันทา เลาหนันท์ (2531, หน้า 45) ได้สรุปความหมายขององค์กรในสองลักษณะ ลักษณะแรก คือ การพิจารณาองค์การในลักษณะปิด โดยให้ความหมายว่า องค์การเป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการกำหนดความสัมพันธ์โดยโครงสร้าง และมีจุดหมายเพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ส่วนอีกลักษณะขององค์การ เป็นระบบเปิดแนวความคิดหลักที่สำคัญ คือองค์การมีความสัมพันธ์โต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ลักษณะขององค์การ นักการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะหรือธรรมชาติขององค์การไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า 5) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญขององค์การไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. มีการรวมตัวกันให้เป็นอันเดียว และร่วมกันทำงานในกลุ่มที่มีการรวบรวมทรัพยากรและความพยามยามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน
3. โดยมุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จลงได้ด้วยการกระทำโดยลำพังอิสระ

สุนันทา เลาหนันท์ (2531, หน้า 45) ได้สรุปองค์การออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล
2. องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์
3. องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ
4. องค์การเป็นกระบวนการ
5. องค์การเป็นระบบเปิด

ลักษณะขององค์การ หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.5 องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

จากความหมายที่นักการศึกษาได้แสดงแนวคิดในเรื่องบรรยากาศองค์การนั้นจะเห็นว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การอยู่มาก ดังเช่น

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Crofts, 1963, pp. 133-152) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแล้วสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนโดยแยกพฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญและมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติคือ ห่างเหิน มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปรานี รวมเป็น 8 มิติด้วยกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

พฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ

1. ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนว่า มักจะทำงานโดยขาดความสามัคคี กล่าวคือ ข้าราชการครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือขาดความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งๆ ที่ลักษณะงานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี

2. อุปสรรค (Hindrance) หมายถึงความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้ทำงานมากเกินไป รู้สึกอึดอัดใจที่จะต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่นๆ ที่เห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก ลำบากมากกว่าที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3. ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความรักหมู่คณะ เพราะได้รับการตอบสนองทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

4. มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานและมีสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ได้

พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ คือ

1. ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัด มากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชามีการติดต่อแบบเป็นส่วนรวมมากกว่าที่จะพบปะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก

2. มุ่งผลงาน (Production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารโดยคำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะคอยควบคุม ตรวจตรา สั่งการการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และการปฏิบัติงานจะต้องทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

3. เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะคอยกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ได้ควบคุม ตรวจตราหรือสั่งการโดยตรง แต่ใช้วิธีปฏิบัติงานต่างๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่ผู้อื่นจะถือปฏิบัติได้

4. กรุณาปรานี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแสดงออกถึงความมีเมตตากรุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์ (2529, หน้า 25-28) ได้กล่าวถึงส่วนประกอบขององค์การดังนี้

1. องค์การเป็นกลุ่มสังคม (Organizations are social entities) องค์การจะเป็นระบบสังคมที่ก่อตั้งและถูกกำหนดขึ้นโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเข้ามารวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงบทบาทตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นเมื่อสมาชิกเกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความคิด ทัศนคติและพฤติกรรมของเขา ก็จะส่งผลให้วัฒนธรรมการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์การเกิดผลกระทบและเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2. องค์การมีขอบเขตที่ชัดเจน (Organizations have identifiable boundaries) ขอบเขตจะเป็นกรอบที่แบ่งแยกระบบออกจากสภาพแวดล้อม โดยขอบเขตจะกำหนดว่ามีสิ่งใดบ้างเป็นส่วนหนึ่งของระบบหรือเป็นสมาชิกขององค์การ และอะไรเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ โดยแต่ละองค์การจะมีขอบเขตทางกายภาพ เช่น พื้นที่อาคารและโรงงาน เป็นต้น หรือขอบเขตการดำเนินงานและจำนวนสมาชิกที่ชัดเจน เพื่อบ่งชี้และแบ่งแยกว่าส่วนใดเป็น

องค์ประกอบ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์การ และอะไรเป็นสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่อาจจะมีอิทธิพลหรือไม่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การ

3. องค์การมีเป้าหมายเป็นเครื่องชี้นำ (Organizations are goal directed) เราอาจกล่าวได้ว่า เหตุผลสำคัญที่สมาชิกมารวมตัวเป็นองค์การเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือผลประโยชน์ที่ตนต้องการ โดยที่สมาชิกขององค์การอาจจะมีเป้าหมายเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ แต่จะมีเป้าหมายขององค์เป็นความต้องการร่วมกัน นอกจากนี้แม้ว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน แต่การดำรงอยู่ กำไรและการเจริญเติบโตยังคงเป็นสิ่งที่องค์การธุรกิจทุกองค์การต่างต้องการเหมือนกัน โดยเป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามสูงในการทำงาน นอกจากนี้เมื่อเป้าหมายขององค์การหรือสมาชิกมีการเปลี่ยนแปลง ก็ส่งผลให้พฤติกรรมขององค์การเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจและหมั่นตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในองค์การต่างมีความเข้าใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. องค์การมีโครงสร้างของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ (Organizations have deliberately structured activity systems) ปกติองค์การต่างๆ จะมีการออกแบบระบบและโครงสร้างการบริหารงานตามหน้าที่ กิจกรรมและความรับผิดชอบ โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่าย แผนกและหน่วยงาน โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้องค์การดำเนินงานได้ผลตามต้องการและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อโครงสร้างของโครงการถูกปรับเปลี่ยนรูปแบบของงานและองค์การก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

5. องค์การเป็นระบบ (Organizations as systems) การพิจารณาองค์การในฐานะระบบ เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจองค์การและรูปแบบการทำงานในองค์การในแต่ละส่วนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยที่ระบบ หมายถึง การรวมหน่วยงานย่อยตั้งแต่ 2 หน่วยที่ต้องการพึ่งพาอาศัยกันในสภาพแวดล้อมที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งเราสามรถแบ่งการพิจารณาระบบต่างๆออกเป็น 2 ระบบคือ

5.1 ระบบปิด (Closed systems) คือ ระบบที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองและมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของตนองอย่างสมบูรณ์ ระบบปิดเป็นระบบที่แยกตัวจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเด็ดขาด ไม่มีการถ่ายเทปัจจัยนำเข้าทรัพยากรหรือพลังงานระหว่างกัน ซึ่งเป็นไปยากในทางปฏิบัติ ยกเว้นการทดลองในช่วงระยะเวลาสั้นๆ โดยพยายามควบคุมสภาพแวดล้อมให้คงที่ เช่น การทดลองในห้องวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นไปไม่ได้กับระบบทางชีวภาพหรือระบบทางสังคมที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงสสาร พลังงานและความคิดระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม

5.2 ระบบเปิด (Opened systems) คือ กลุ่มของส่วนประกอบและ สภาพแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องและติดต่อสัมพันธ์กัน ปกติระบบเปิดจะต้องการปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านั้นให้เป็นผลลัพธ์และกระจายผลลัพธ์ออกมาสู่สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ธุรกิจจะซื้อวัตถุดิบมาผลิตเป็นสินค้าออกขายแก่กลุ่มลูกค้า เป็นต้น ซึ่งเราจะพิจารณาองค์การเป็นระบบเปิดที่มีความสมบูรณ์แบบ เพราะองค์การสามารถติดต่อกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยกระบวนการในการแปรรูปปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์ ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนไหว การเติบโตและการกำจัดของเสีย โดยผลกระทบของสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การ ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบกลับไปยังสภาพแวดล้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเช่นกัน โดยที่เราจะกล่าวได้ว่าทั้งระบบและสภาพแวดล้อมต่างต้องอาศัยซึ่งกันและกัน

สรุปองค์การจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การรวมตัวของคน เป้าหมายขององค์การ ขอบเขตขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และระบบขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยภาวะผู้นำ นำผู้ตามซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทุกคนในองค์การมีความสุขและความพึงพอใจ

2.6 การวัดบรรยากาศองค์การ

การวัดบรรยากาศองค์กร โดยแปลคะแนน 8 มิติของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติเป็นคะแนนมาตรฐานที แล้วจึงพิจารณาจัดแบบบรรยากาศต่อเนื่องกันไปจากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ 6 แบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และบรรยากาศแบบปิด ซึ่งบรรยากาศแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแบบ ตามที่ฮาลปิน (Halpin, 1966, pp 174-181) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Opened Climate) ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศประกอบด้วยลักษณะดังนี้ คือ ขวัญ กำลังใจสูงมีความสามัคคีสูง อุปสรรคต่ำ มิตรสัมพันธ์ปานกลาง มีความเหินห่างต่ำ ความกรุณาปรานีสูง เป็นแบบอย่างสูง เน้นผลงานต่ำ

บรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถ มีความพอใจในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารนั้น ผู้บริหารมีบุคลิกดี เป็นที่เคารพรักใคร่ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวก

ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อยๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบ กฎ ข้อบังคับยังมีความสำคัญ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้นำไปปฏิบัติงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีได้ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศประกอบด้วยลักษณะดังนี้ คือ ขวัญกำลังใจสูง และมีมิตรสัมพันธ์สูง มีความสามัคคีสูง อุปสรรคต่ำ มีความเหินห่างสูง เน้นผลงานต่ำ มีความกรุณาปรานีปานกลาง และเป็นแบบอย่างปานกลาง

บรรยากาศแบบอิสระมีลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานดี ขวัญในการทำงานดี แต่ไม่เท่าบรรยากาศแบบเปิด พฤติกรรมผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก คอยช่วยเหลือเป็นครั้งคราว แสดงความกรุณาปรานี เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศมีดังนี้คือ มีขวัญกำลังใจสูง มีความสามัคคีสูง เน้นผลงานสูง มีความกรุณาปรานีต่ำ เป็นแบบอย่างปานกลาง มีความเหินห่างสูง อุปสรรคสูง และมิตรสัมพันธ์ต่ำ

บรรยากาศแบบควบคุม ผู้บริหารจะเน้นผลงานคอยควบคุมและตรวจตราจนผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดี จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจ และพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน แต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีทำงานให้ทำตลอดเวลาผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อยเพราะมุ่งคำนึงผลงาน ไม่สนใจความคิดเห็น

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศมีดังนี้ ขาดความสามัคคีสูง อุปสรรคต่ำ มิตรสัมพันธ์สูง ขวัญกำลังใจปานกลาง ความกรุณาปรานีสูง ความห่างเหินน้อย เน้นผลงานต่ำและเป็นแบบอย่างปานกลาง

บรรยากาศแบบสนิทสนม เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ฉันมิตร ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จึงละเลยคำสั่ง กฎระเบียบ หรือการนิเทศงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัวดี ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันมิตรด้านเดียว ขาดความพอใจในงาน หรือความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารหละหลวมละเลยการบริหารงานบุคคล แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณา ไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ปฏิบัติงานจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศมีดังนี้ เน้นผลงานสูง มีความสามัคคี มีอุปสรรคต่ำ มิตรสัมพันธ์ต่ำ ขวัญต่ำ เป็นแบบอย่างปานกลาง ห่างเหินน้อย และมีความกรุณาปรานีสูง

บรรยากาศแบบรวบอำนาจ เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารใช้วิธีการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรกับผู้ปฏิบัติงานแต่มักประสบความล้มเหลว เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับนับถือความสามารถของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแบ่งกลุ่ม และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาผู้ปฏิบัติงานมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเสีย เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์ฉันมิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ที่ดีทุกอย่างทั้งๆ ที่บางเรื่องรู้เรื่องบ้างเล็กน้อยเท่านั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศมีดังนี้ คือ ขาดความสามัคคีสูง อุปสรรคสูง มิตรสัมพันธ์ปานกลาง ขวัญกำลังใจต่ำ เป็นแบบอย่างต่ำ มีความห่างเหินสูง เน้นผลงานสูง และมีความกรุณาปรานีต่ำบรรยากาศแบบปิด เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารขาดความรู้ และบุคลิกของผู้นำตลอดจนสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันมิตรและขาดความภูมิใจในผลการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่าง ขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศทีไม่ดีต้องรีบแก้ไข

มหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาลัยสงฆ์

2.7 บรรยากาศองค์การของ Halpin and Croft 8 ด้าน

2.7.1 อุปสรรค (Hindrance) คือ ความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่าได้มาปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานทำมากเกินไปแล้วยังต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการ ระเบียบและกฎเกณฑ์อื่นๆ อีก ซึ่งเห็นว่าไม่จำเป็นและทำให้เข้าใจว่าผู้บริหารสร้างแต่ความยุ่งยากลำบากแทนที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ครู-อาจารย์ ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากรในองค์การลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968, p. 30) ได้ศึกษาพบว่าองค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ คือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้ จะทำให้ผลผลิตต่ำบุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พอใจผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์การแบบอุปสรรค เป็นการกำหนดวิธีการทำงานและควบคุมกระบวนการทำงาน คือ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ตรวจตรากระบวนการ ดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดให้ทำตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน โดยเฉพาะองค์การที่ไม่เปิดโอกาสให้ครู-อาจารย์ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน เพราะถือว่าการกำหนดกระบวนการทำงานหรือการบริหารงานองค์การ มิใช่หน้าที่ของครู-อาจารย์ โอกาสที่ครู-อาจารย์ ซึ่งสามารถเสนอแนะความคิดเห็นและเลือกกระบวนการทำงานของตนเองได้

2.7.2 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) คือ ความรู้สึกต่อพฤติกรรมเพื่อนร่วมงานว่าต่างก็มีความพอใจในความสัมพันธ์ฉันมิตร ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองโดยไม่ต้องคำนึงถึงความรู้สึกหรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2530, หน้า 1) ให้ความหมายองค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง หน่วยงานสังคมที่รู้จักกันและกันด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกจัดเป็นเอกเทศโดยในเรื่องเดียวกัน ก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายทีจะให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์, 2540, หน้า 59) ให้ความหมายไว้ว่า เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามหลัก ความสัมพันธ์ ซึ่งสนับสนุนเกื้อกูลกัน องค์การจัดให้มีบรรยากาศของการสร้างความภาคภูมิใจ ที่ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการเคารพนับถือแบบเสริมสร้าง สนับสนุน และก่อให้เกิดระบบขบวนการปฏิสัมพันธ์อิทธิพล ซึ่งเป็นขบวนการและแรงจูงใจที่มีลักษณะพึ่งพากันและกันทั้งระบบ นำมาซึ่งความร่วมมือการประสานงานเป็นเครื่องชี้นำการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ และสมาชิกทั้งหมดขององค์การในบรรยากาศของความเป็นมิตรและระหว่างกลุ่มงานหรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีความไว้วางใจและเชื่อถือกันใน

ระดับสูงย่อมเป็นปัจจัยในการสื่อสาร และการใช้ขบวนการอิทธิพลต่อกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญและรู้จักการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในหน่วยงานของตน โดยพยายามสร้างบรรยากาศองค์การให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมอบงานให้ทำที่พอเหมาะกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล กระบวนการที่จะพัฒนาระบบงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติให้ถูกต้องเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการและองค์การจะสนับสนุนให้ทุกคนรู้จักรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบและรายงานงานที่ตัวเองทำได้ เพราะไม่มีใครเข้าใจหรือรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมได้ดีเท่ากับผู้ปฏิบัติงานเอง เมื่อผู้ปฏิบัติแก้ปัญหาเองจึงสามารถแก้ไขได้ตรงจุดที่เกิดปัญหานั้นและทีสำคัญพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องมีความกระตือรือร้น มีความเต็มใจ มีใจรักงานที่ทำอยู่ให้ความร่วมมือกับองค์การมีการสื่อสารและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่องานที่ทำและให้ทุกคนได้รับทราบถึงแนวทางและจุดมุ่งหมายของการทำงานที่ชัดเจน เมื่อทุกคนมีความรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การคนหนึ่งหรือมีส่วนสำคัญต่อองค์การเช่นเดียวกับบุคคลอื่นที่อยู่ในองค์การเดียวกัน เขาย่อมมุ่งหวังว่าเขาจะต้องทำงานให้ดีที่สุดเต็มความสามารถที่เขามีอยู่และทำงานกับบุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงานอย่างมีบรรยากาศเป็นแบบมิตรสัมพันธ์ และองค์การสามารถที่จะตั้งแผนการปฏิบัติงานโดยให้สมาชิกปฏิบัติงานตามแผนงานที่ทำไว้ ซึ่งจะสามารถตรวจสอบการทำงานได้ชัดเจนก็ต่อเมื่อทำงานให้เกิดความสำเร็จ เขาก็คงจะเกิดความสัมพันธ์กับองค์การของเขาต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ (อำพัน ไชยทองศรี, 2530, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ทำงานให้มีบรรยากาศแจ่มใสมากที่สุดซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเน้นบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พอใจและความสัมพันธ์ฉันมิตรจะเกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป หลักความสัมพันธ์ฉันมิตร และความสนิทสนมเป็นกันเองซึ่งจะทำให้มีความเกื้อกูลกัน บุคลากรทุกคนจะมีความรู้สึกว่า เขาสามารถใช้ขบวนการอิทธิพลของตนเองต่อการตัดสินใจต่างๆ ในองค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนต่อการตัดสินใจต่างๆ ในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เขามีโอกาสเกี่ยวข้องด้วย มีผลทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดี และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.7.3 ขาดความสามัคคี (Disengagement) คือ ความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนไปในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้งที่ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี ค่านิยมทัศนคติและขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในบรรยากาศองค์การ บางครั้งมีผู้เรียกบรรยากาศองค์การว่า เป็นสภาพแวดล้อมภายในสังคม หรือเรียกว่าสภาพแวดล้อมที่จูงใจ บรรยากาศองค์การของโรงเรียน จะช่วยอธิบายว่า ทำไมบางองค์การผู้ปฏิบัติงานจึงต่อต้านฝ่ายบริหาร ในบางองค์การที่ผู้ปฏิบัติงานบางคนรู้สึกหรือรับรู้มีอิทธิพล อย่างมากในพฤติกรรมในการทำงาน อีกทั้งมีผลกระทบต่อจำนวนงานที่พนักงานประสงค์ที่จะทำมีผลกระทบต่อจำนวนความคิดริเริ่มและความเฉลียวฉลาดช่างประดิษฐ์ของพนักงานที่ต้องการจะแสดงยังกระทบต่อความตั้งใจที่จะผูกมัดตนเองไปยังเป้าหมายที่ต้องใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ตลอดจนกระทบต่อทัศนคติที่มีการเสี่ยงทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและต่อตนเองด้วย (อรุณ รักธรรม, 2547, หน้า 88) บรรยากาศลักษณะความสามัคคีในส่วนหนึ่ง เกิดจากการบริหารงานบุคคล และเสียขวัญกำลังใจในการทำงานเพราะขาดความสัมพันธ์กันฉันมิตร และความภาคภูมิใจในผลการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับให้ปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเองเท่านั้น และผู้บริหารก็ไม่เคยจะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานได้ผล ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ปรากฏแก่สายตาผู้ใต้บังคับบัญชาเลยผู้บริหารไม่ค่อยได้มีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นจึงมีผลกระทบต่อการทำงาน เพราะเมื่ออยู่ในตำแหน่งนานๆ จะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่มีความคิดสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการใช้ความคิดใหม่ของเขาที่จะแสดงออกถึงซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้จึงมีส่วนทำให้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การด้านธุรกิจในการทำงานของพนักงานตกต่ำและอีกส่วนหนึ่งอาจจะมาจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบันความต้องการของตลาดแรงงานลดลง งานลดลง งานหายากมากขึ้นและยังไม่สามารถเลือกงานที่ตัวเองถนัดหรืองานที่ตนเองชอบได้ เมื่อเขาได้ทำงานแล้วจะสามารถที่จะรักษาตำแหน่งของตนเองไว้ โดยพยายามปรับตัวให้เคยชินให้มีความรู้สึกว่ารักงานและรับสภาพที่เป็นอยู่แม้ตัวเองจะไม่ชอบที่อยู่ในองค์การนี้ก็ตามจึงทำให้ขาดความสนใจในสภาพแวดล้อมขององค์การ

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศขาดความสามัคคีเป็นบรรยากาศที่ไม่สมควรเกิดขึ้นในองค์การเพราะจะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การเป็นอย่างมากและอาจเป็นสารเหตุทำให้เกิดเหตุการณ์อย่างอื่นที่รุนแรงตามมาที่จะทำให้มีผลกระทบต่อองค์การ ทำให้องค์การเกิดความเสียหาย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องไม่ให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์นี้ ถ้าเกิดขึ้นต้องรับแก้ไขโดยด่วน

2.7.4 ขวัญ (Esprit) คือ ความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่าต่างก็มีกำลังใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานดี เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและต่างก็ชื่นชมที่ตนเองประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน บราวน์ และ โมเบริ์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 20) บรรยากาศองค์การช่วยวางรูปแบบและความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์การรูปแบบและความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นตัวกำหนด ทัศนคติที่ดีและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ หากต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาก่อนอื่นคือบรรยากาศองค์การ นอกจากนี้ยังได้สรุปถึงลักษณะบางประการของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. ขอบข่ายความเป็นอิสรภาพ

2. ระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะออกระเบียบวิธีการสื่อสารวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กฎ หลักการขององค์การที่ออกใหม่ ๆ ให้สมาชิกในหน่วยงานรับรู้

3. ระบบการให้รางวัลและจูงใจของหน่วยงาน

4. ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกด้วยความเมตตา

5. ขอบข่ายความขัดแย้งและการแก้ปัญหาการขัดแย้งนั้น

นอกจากการทำงานตามหน้าที่แล้ว ก็จะมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน เพื่อกำหนดและควบคุมพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกหรือพนักงานในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ระเบียบกฎเกณฑ์จึงเป็นสื่อความคาดหวังของการบริหารงานไปยังพนักงาน กฎเกณฑ์ไม่เพียงแต่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การเท่านั้นแต่ยังเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรกับองค์กรด้วย องค์การจึงสามารถทำให้บุคคลทำหน้าที่แตกต่างกันในองค์การนั้น ปฏิบัติงานให้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์การแต่ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดก็อาจมีผลกระทบต่อความรู้สึกในการทำงานของพนักงาน เพราะพนักงานซึ่งจะต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดอยู่ตลอดเวลาอาจทำให้รับกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถปรับตัวได้หรือปรับตัวอย่างผิด แต่การยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

(มนูญ เอี่ยมวิไล, 2519 หน้า 3) ทำการวิจัยขวัญในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในระดับสูงก็คือ ความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงานและการที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกว่าสามารถทำงานร่วมกันได้มีความสามัคคี มีการพูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและช่วยกันลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและครู-อาจารย์โดยวิธีการเข้าหากันและพูดคุยกันร่วมกันทำงานปรึกษาหารือกัน และผู้บริหารจะต้องวางตัวให้เหมาะสมให้เป็นที่เคารพนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศองค์การที่มีขวัญในการทำงานดีจะทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและทุกคนในองค์การจะทำงานอย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายอย่างที่จะทำให้บรรยากาศองค์การที่จะมีผลต่อขวัญ และกำลังใจของการทำงานก็คือ โดยการบริหาร การสื่อสาร ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงของชีวิตและอนาคต ความรักพึงพอใจในหน่วยงาน ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและยังอีกมากมายที่จะเป็นปัจจัยให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป

กล่าวโดยสรุป ขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของบรรยากาศองค์การของโรงเรียน เพราะในองค์การแต่ละองค์การต้องอาศัยบุคคลหรือบุคลากรในการทำงาน ซึ่งการสร้างข้อมูลกำลังใจในการทำงาน เขาสามารถทำได้และเป็นผลงานที่ถนัดที่เขาชำนาญ ผลงานจะออกมาดีจะเกิดความภูมิใจหรือแม้กระทั่งการวางตัว การปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา ก็จะมีผลส่งไปถึงขวัญกำลังใจของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน

2.7.5 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) คือ การที่ครู-อาจารย์มีความรู้สึกว่าผู้บริหารจะทำการในลักษณะชอบควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดขาดความยืดหยุ่นเพราะมุ่งผลสำเร็จของงาน เพื่อให้เป็นไปตามกำหนดเวลาและเป้าหมาย แม้ผู้ร่วมงานจะแสดงปฏิกิริยาสะท้อนกลับมาให้เห็น การกระทำในลักษณะดังกล่าวก็จะไม่เปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การพยายามใช้ทรัพยากรองค์การอย่างมีประสิทธิภาพทรัพยากรขององค์การที่ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การจะต้องบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และสมาชิกภายในองค์การพอใจ ซึ่งการทำเช่นนั้นได้ ต้องทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการจะต้องหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันสร้างบรรยากาศอันพึงประสงค์ภายในองค์การแม้ว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์การจะเป็นเครื่องตัดสินถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การแต่ผู้บริหารจะต้องพยายามนึกถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างผสมกลมกลืม ผู้นำแบบผู้ยึดถือระเบียบและผู้นำพื้นฐานแบบเอางานถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้นำแบบผู้มุ่งผลงานจากแนวคิดนี้จึงเป็นไปได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอาจจะมีประสิทธิผลก็ได้ (สุรพล ศรแผลง, 2540, หน้า 35) ซึ่งผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้ที่มุ่งงาน

เหนือสิ่งอื่นใดการบริหารงานแบบนี้ให้ประสิทธิผลน้อย เพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพและมีความเชื่อมั่นคนอื่นน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ และจะทำงานเฉพาะเมื่อถูกบีบมากๆ ผู้นำแบบเผด็จการจะไม่เข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในความหมายของผู้นำแบบเผด็จการคือ การทำงานจะต้องทำตามแนวทางที่ผู้ทำหรือผู้บริหารกำหนด ผู้นำแบบเผด็จการจะตีค่าการใช้เครื่องมือควบคุมการทำงานนี้สูง คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การรายงานที่มีประสิทธิภาพและการทำรายงานเพื่อรายงานผลงานนั้น ผู้นำแบบเผด็จการมีความเชื่อแล้วว่า โดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำแบบเผด็จการไม่ใช่คนทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการที่ทำให้ประสิทธิผลต่ำจึงมาจากการใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่นั้นเอง ผู้บริหารแบบเผด็จการมองคนเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของเครื่องจักรและเห็นว่างานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรายละเอียดทุกด้าน ผู้นำแบบเผด็จการไม่รู้ว่าการจูงใจคืออะไร ทัศนะเกี่ยวกับการทำงานของผู้นำแบบนี้เป็นเรื่องง่ายๆ คือ เห็นว่าคนหนึ่งว่าคนหนึ่งสั่งอีกคนเชื่อฟังและทำตามคำสั่ง เท่านั้น นอกจากนั้นยังเห็นว่า คณะกรรมการที่ดีก็คือ คณะกรรมการที่มีคนๆ เดียว เพราะเห็นว่าการทำงานคนเดียวดีที่สุด และเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำก็คือการให้คนทำงานในทันที โดยไม่จำเป็นต้องมีทางเลือกผู้นำแบบเผด็จการไม่เข้าใจความต้องการของคนในการที่จะได้รับการยอมรับ ผู้บริหารแบบเผด็จการจะจัดการกับ การขัดแย้งด้วยการกดมันไว้หากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องไม่เห็นด้วยในเรื่องใดๆ ก็จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า นั่นเป็นการท้าทายอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเผด็จการส่งผลกระทบต่อองค์การแต่เขาไม่รู้ ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเผด็จการทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและความน่ากลัวต่อสมาชิกส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์การ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบมุ่งงาน คือ ผู้ที่ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการข่มขู่ ชอบการตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นรับฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง ใช้การสื่อสารทางเดียว คือ จากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัวให้เกิดขึ้นในองค์การไม่คำนึงถึงว่าบรรยากาศขององค์การจะเป็นอย่างไร

2.7.6 ห่างเหิน (Aloofness) คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารแสดงตนมีลักษณะที่เป็นเจ้าแบบแผนและจริงจังเกินไป ไม่ยอมคบหาสมาคมกับใคร จะถือปฏิบัติตามระเบียบลายลักษณ์อักษร กฎข้อบังคับและตามนโยบายอย่างเคร่งครัดแทนที่จะผ่อนปรนเปิดใจกว้าง พูดจาหารือกัน โดยใกล้ชิดกับคณะครู-อาจารย์ และปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์อันควรกลับยึดอารมณ์ของตนไม่ยอมใกล้ชิดหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ซึ่งเข้าลักษณะแบบของผู้บริหารแบบคุมกฎ

แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบปลีกตัว แต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ การใช้แบบการบริหารแบบปลีกตัวในสถานการณ์บริหารแบบปลีกตัว (Separated Behavior in a Separated Situation) เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมาก ทั้งในเรื่องการงานและความสัมพันธภาพผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของกิจการเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานโดยเคร่งครัด ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจและเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นน้อย ผู้นำแบบคุมกฎอาจถือได้ว่าเขาเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่ง เพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกช่องทาง ชอบติดตามรายละเอียดและติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา สิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุด คือ การรักษากฎ เมื่อเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ ผู้นำประเภทนี้จะดูมาตรฐานการดำเนินงานในสิ่งเดียวกัน และถือว่าการปฏิบัติในอดีตและที่กำลังดำเนินอยู่จะเป็นแนวทางที่จะต้องเดินตาม อย่างไรก็ตาม หากจะกล่าวกันตามความจริงแล้วพฤติกรรมผู้นำแบบนี้นับว่าเป็นสมาชิกองค์การที่มีประโยชน์สูง เพราะผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด ทั้งๆ ที่ตัวผู้นำหรือตัวผู้บริหารเองไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์นั้นหนึ่งคำว่า ผู้คุมกฎหรือแบบข้าราชการ (Bureaucrat) นี้ กลายเป็นความหมายในทางลบในตำราส่วนใหญ่แต่จริงๆ แล้ว พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ผู้คุมกฎนี้ถือว่าเป็นแบบสำคัญในการที่จะรักษาประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ เพราะกฎเป็นเครื่องมือที่จะตรวจสอบว่าทุกคนทราบและปฏิบัติตามกฎก็คือ ผู้บริหารแบบคุมกฎนั้นเอง (ณรงค์ รักเดช, 2530, หน้า 14) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า โดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศแบบซึมเซาทำให้ครู-อาจารย์ที่ทำงานในนั้นมีความรู้สึกว่าการทำงานกับผู้บริหารในลักษณะเป็นแบบซึมเซาทำให้บรรยากาศองค์การมีความห่างเหินกัน ไม่มีความสนิทสนมกัน ไม่มีการปรึกษาหารือกัน มีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องตัดสินใจเองถ้าผิดพลาดขึ้นมาจะต้องรับผิดชอบเอง ซึ่งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นในบางครั้งถ้ามีการพูดคุยกันก่อนลงมือทำงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นก็จะไม่มี หรือมีก็น้อยมาก ผิดกับการตัดสินใจคนเดียวมีโอกาสที่จะทำงานเกิดความผิดพลาดเสียหายมากซึ่งคงจะเป็นผลเสียกับองค์การอาจจะทำให้เสียเวลาเสียงบประมาณสิ่งที่สำคัญก็คือจะเกิดความเสียหายกับองค์การ สาเหตุหลักก็คงจะเป็นจากบรรยากาศองค์การเป็นแบบห่างเหินทำให้ผู้บริหารไม่เปิดใจกว้างไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีการแนะนำแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะไม่ยอมผ่อนปรนโดยใช้กฎข้อบังคับและระเบียบวินัยเข้ามาเป็นเครื่องตัดสินอย่างตรงไปตรงมาถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะขอแสดงความคิดเห็นก็จะไม่ยอมรับฟังรับรู้อะไรทั้งนั้น ถือว่าใครทำอะไรก็ต้องรับผิดชอบในสิ่งนั้นไปถือว่าผู้บังคับบัญชาไม่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงอยู่แบบตัวใครตัวมันไม่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างรับผิดชอบเอง

ไม่ยุ่งเกี่ยวกัน ซึ่งบรรยากาศแบบนี้จึงไม่เป็นที่ถูกใจของสมาชิกทำให้บรรยากาศขององค์การไม่ดี เมื่อสมาชิกเข้าทำงานพบบรรยากาศแบบนี้ทำให้ทุกคนไม่สบายใจ เมื่อเข้ามาถึงที่ทำงานต่างคนต่างทำไม่มีการทักทายกัน ไม่มีการปรึกษาหารือกันพอถึงเวลาเลิกงานต่างคนก็ต่างกลับบ้าน หรือแยกย้ายก้นไปโดยไม่มีการพูดคุยกันทุกคนทำงานอย่างไม่มีชีวิตชีวาเรียกว่าทำงานไปวันๆ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารแบบห่างเหินจะเป็นการบริหารที่ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจมากนักทั้งเรื่องงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานจะเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด สิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดก็คือการรักษากฎ ชอบตรวจสอบ รายละเอียดของงาน มีความยุติธรรมในการดำเนินงาน ซึ่งจะดูจากการดำเนินงานในสิ่งเดียวกันและไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงาน การบริหารงานแบบนี้จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและจะรักษาประสิทธิผลขององค์การแบบสมัยไม่ ซึ่งในการบริหารนั้นยังมีความเชื่ออยู่ว่าการทำงานนั้นจะประสบความสำเร็จได้ทุกคนจะต้องทำงานด้วยความสุนก ด้วยบรรยากาศที่แจ่มใสเป็นกันเองมีความรู้สึกว่ารักในงานที่ทำ เมื่อใดที่เริ่มทำงานจะมีความรู้สึกว่าสนุกกับงานที่ทำจึงจะทำให้การทำงานมีความรู้สึกไม่น่าเบื่อ และในการทำงานที่พบกับบรรยากาศดีๆ จะทำให้มีความรู้สึกไม่เครียด ซึ่งความเครียดจะเป็นสาเหตุของโรคร้ายต่างๆ ตามมาอีกมากมาย เป็นการสร้างโรคภัยให้กับตนเองซึ่งไม่สมควรทำอย่างยิ่ง

2.7.7 กรุณาปรานี (Consideration) คือ การที่ครู-อาจารย์มีความรู้สึกว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจและแสดงความอ่อนโยนผ่อนปรนต่อบรรดาเพื่อนร่วมงานอย่างเพื่อนมนุษย์ที่จะพึงเอื้อเฟื้อต่อกัน ความหมายขององค์การ คือ กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีการจัดระเบียบหมายถึงการจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกันกำหนดหน้าที่ตามความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างเหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง (อุทัย หิรัญโต, 2524, หน้า 41) องค์การที่ระบบบริหารภายในมีความมั่นคงมีขบวนการด้านการบริหารตามรูปแบบมีส่วนร่วม ความต้องที่จะให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่า ทำให้การออกแบบโครงสร้างการบริหารในลักษณะกลุ่มงาน เชื่อมโยงที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ภายในองค์การไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจหรือขบวนการอิทธิพลที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรลักษณะของกลุ่มงานสมาชิกในกลุ่มงานมีความผูกพันเหนียวแน่นมีความภักดีต่อทีมงานทำให้สมาชิกเกิดแรงดึงดูดต่อกลุ่ม ยิ่งกลุ่มงานมีแรงดึงดูดและภักดีต่อกันมากเพียงใดสมาชิกก็ยิ่งมีแรงจูงใจที่ยอมรับเป้าหมายและการตัดสินใจของกลุ่ม พยายามสื่อสารกับสมาชิกภายในกลุ่มและยอมรับเป้าหมายและการตัดสินใจของกลุ่ม พยายามทำให้เป้าหมายและการตัดสินใจของกลุ่มบรรลุผลรวมทั้งพยายามประพฤติตนในแนวทางที่จะได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากกลุ่มและองค์ประกอบเหล่านี้เองที่ก่อให้เกิดกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพสูง (ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์, 2540,

หน้า 60) ผู้บริหารแสดงความกรุณาปราณีและคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเป็นประจำ สร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร เน้นความสารมารถ และความร่วมมือกันทำงานที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบแบบแผนต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู อาจารย์หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกว่า เมื่อเขาทำงานแล้วจะมีหลักประกันที่มั่นคงต่อชีวิตและต่ออนาคตของตนเองและครอบครัว ผู้บังคับบัญชา จะต้อง มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจและแสดงความโอนอ่อนผ่อนปรนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่ว่าผลงานจะเป็นอย่างไรก็ตาม (พัฒนชัย ปัทมเวณุ, 2531, หน้า 71) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การโรงเรียน พบว่าบรรยากาศของบัณฑิตวิทยาลัยเป็นแบบซึมเซาเด่นชัด นั่นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารขาดบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำและขาดสมรรถภาพในการบริหาร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญกำลังใจในการทำงานหรืออีกส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าเกิดจากลักษณะของโครงสร้างหรือยึดแนวนโยบายอย่างเคร่งครัดเกินไปหรือยึดผลการปฏิบัติงานเน้นความสัมพันธ์ในหน้าที่การงานเป็นหลัก โดยปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงไม่มีโอกาสทำความสนิทคุ้นเคยกัน จึงต่างคนต่างทำและผู้บริหารพยายามควบคุมการทำงานโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่มุ่งเน้นผลงานอย่างเดียว จึงทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นแบบขาดความกรุณาปรานี ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ ทุกคนไม่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในองค์การ

2.7.8 เป็นแบบอย่าง (Thrust) คือการที่ครู-อาจารย์มีความรู้สึกว่า ผู้บริหารเป็นผู้เสียสละเต็มใจปฏิบัติงานต่างๆ ของตนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เป็นแบบอย่าง โดยไม่เคยขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม พยายามที่จะผลักดัน กระตุ้นเตือนและสนับสนุนให้ครู-อาจารย์มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แม้ผู้บริหารจะทำเพื่อมุ่งงานอย่างชัดเจน ครู-อาจารย์ทุกคนก็พอใจและยึดถือปฏิบัติตามแบบอย่าง (สุวิทย์ บุญช่วย, 2525, หน้า 52-53) ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็นสองมิติคือ กิจสัมพันธ์ (Initiation Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังต่อไปนี้

1. กิจสัมพันธ์ (Initiation Structure)หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำเองกับสมาชิกผู้ร่วมงาน ในด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายตามแบบแผนการสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงในภารกิจ ที่จะต้องปฏิบัติซึ่งมีลักษณะเป็นกิจสัมพันธ์ดังนี้

1.1 ผู้นำแสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจคติการทำงานอย่างชัดเจน

1.2 ผู้นำได้ความคิดใหม่ๆ ของเขามาใช้กับผู้ร่วมงาน

1.3 ผู้นำพูดจารัดกุม ชัดเจน โดยผู้ร่วมงานไม่ต้องถาม

1.4 ผู้นำปกครองด้วยความแข็งกร้าว

1.5 ผู้นำได้กำหนดผลงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน

1.6 ผู้นำใช้คนได้เหมาะสมกับชนิดของงาน

1.7 ผู้นำทำงานได้โดยไม่ต้องวางแผน

1.8 ผู้นำได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

1.9 ผู้นำเร่งรัดการทำงานได้ตามเวลา

1.10 ผู้นำส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน

1.11 ผู้นำได้ย้ำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของตนเองในหน่วยงาน

1.12 ผู้นำแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

1.13 ผู้นำสอดส่องดูแลผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มกำลังความสามารถที่มีต่อผู้ร่วมงาน

1.14 ผู้นำสอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานมีการประสานงานกันในการทำงาน

2. มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของผู้ร่วมงานด้วยความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน การไว้วางใจกันและความอบอุ่นเป็นกันเองในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ดังนี้

2.1 ผู้นำได้ช่วยเหลือผู้ร่วมงานเป็นเรื่องส่วนตัว

2.2 ผู้นำได้ช่วยเหลืองานเล็กๆ น้อยๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกชื่นชมในการเป็นสมาชิกหน่วยงาน

2.3 ผู้นำเป็นคนที่เข้าใจง่าย

2.4 ผู้นำหาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

2.5 ผู้นำชอบปฏิบัติงานตามลำพัง

2.6 ผู้นำดูแลเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการของผู้ร่วมงานแต่ละคน

2.7 ผู้นำปฏิเสธที่จะอธิบายถึงการกระทำต่างๆ ในการปฏิบัติงานของผู้นำ

2.8 ผู้นำปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน

2.9 ผู้นำไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ

2.10 ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้เท่าเทียมกัน

2.11 ผู้นำแสดงความเต็มใจในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

2.12 ผู้นำแสดงตนเป็นมิตรและเป็นกันเอง ไม่ถือตัว

2.13 ผู้นำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะที่สนทนากัน

2.14 ผู้นำได้ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ

2.15 ผู้นำขอความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศขององค์การนี้มีตัวแปรต่างๆ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การเหล่านี้จะพบเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การเอง ตัวแปรต่างๆ ในบรรยากาศองค์การสามารถที่จะวัดได้และนำไปใช้ได้ให้เกิดประโยชน์ในขอบเขตหนึ่งเมื่อบรรยากาศองค์การเป็นเสมือนบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคนอันมีลักษณะเฉพาะตัว องค์การแต่ละองค์การก็ย่อมจะมีลักษณะเฉพาะตัวเช่นเดียวกัน

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

วิเชียร เปลี่ยวจิตร์ (2523, หน้า 58) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ พบว่า บรรยากาศขององค์การระดับกองโดยรวมเป็นแบบขาดความสามัคคี

อุดม จุลสัตย์ (2527, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง โดยใช้แบบสอบ OCDQ ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การในภาควิชาภาคต่างๆ ของวิทยาลัยครูเป็นบรรยากาศแบบเปิด

ไชยบรรค์ เพ็ญชรี (2530, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษาที่ 10 โดยใช้แบบสอบ OCDQ ของฮาลปินและครอฟท์ ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมและพิจารณาตามขนาดโรงเรียน ปรากฏว่าในด้านพฤติกรรมของคณะครู ซึ่งประกอบด้วย มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญและมิติสัมพันธ์ พบว่า พฤติกรรมของคณะครูในมิติขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำ ส่วนมิติอุปสรรค มิติขวัญและมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ในด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยมิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับสูง แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่ามีแบบบรรยากาศองค์การเป็นแบบอิสระ กล่าวคือ คณะครูมีอิสระในการทำงานตามความสามารถของตน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงานบางอย่าง ครูมีขวัญกำลังใจดี ผลการปฏิบัติงานดี

ณรงค์ รักเดช (2530, หน้า 48-53) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ เป็นแบบซึมเซา และพบว่าพฤติกรรมของครูในมิติขาดความสามัคคีและมิติอุปสรรค

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี

ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าในโรงเรียนขนาดเล็กแต่คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมของครูในมิติขวัญและมิติสัมพันธ์ขนาดของโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่

อินทรศักดิ์ เทียมเศวต (2536, หน้า 40-45) ได้ทำงานศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนในอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน แม่ลาน้อย แม่สะเรียง ปายปางมะผ้า มีบรรยากาศแบบควบคุม ส่วนอำเภอขุนยวมมีบรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม และกิ่งอำเภอสบเมย มีบรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ

กัลยา ช่างบุ (2537, หน้า 35-40) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตศึกษา 11 มีบรรยากาศแจ่มใส และโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ มีบรรยากาศปิด

ขนิษฐา สุทธิปรีชา (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการ ในปีการศึกษา 2543 จำนวน 266 คนพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีบรรยากาศแบบแจ่มใส

สุรสิทธิ์ ศรีสุภาพ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ของวิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง สถานศึกษาดีเด่น และสถานศึกษาทั่วไป ปรากฏบ่อยครั้ง 4 แบบ คือ เป็นแบบอย่าง มิตรสัมพันธ์ ขวัญ กรุณาปรานี ปรากฏนานๆ ครั้ง 4 แบบ คือ ห่างเหิน มุ่งผลงาน อุปสรรค ขาดความสามัคคี

บัญชา วีระพันธุ์ (2546, หน้า 54) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก มิติ พฤติกรรมของผู้บริหารส่วนใหญ่ เป็นแบบกรุณาปรานี อยู่ในระดับคะแนนมาตรฐานสูง

พิศิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 42) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 มิติ พฤติกรรมของผู้บริหารส่วนใหญ่ เป็นแบบกรุณาปรานีค่อนข้างมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ภานุพงศ์ สุนทรา (2548, หน้า 56) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 มิติ พฤติกรรมของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบกรุณาปรานี ค่อนข้างมาก

2.8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

คัมมิงส์ (Commings, 1974, p. 4890-A) ได้ศึกษาบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา จำนวน 28 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ถามครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า สภาพส่วนตัวของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

ฮอยและคณะ (Hoy et al, 1990, pp. 260-270) ได้วิจัยเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การและสุขภาพโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและจิตผูกพันของครู โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษา 58 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลปรากฏว่า ทั้งบรรยากาศองค์การและสุขภาพโรงเรียนสามารถทำนายจิตผูกพันของครูได้

เฟนลอน (Fenlon, 1997, p. 2164-B) ได้ศึกษาผลกระทบต่อการจัดบรรยากาศสอนเป็นกลุ่มและรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการมีผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มและรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่มากนัก ผลกระทบที่เห็นได้ชัดเจนประกอบด้วย รูปแบบการจัดการด้านผู้นำสามารถพยากรณ์ความทุ่มเทเสียสละต่อองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของหน่วยงานบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงาน ความทุ่มเทเสียสละต่อองค์การและความผูกพันรับผิดชอบต่องาน

กิลซิงเกอร์ (Gilsinger, 1998, p. 1401-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับอัตราการขาดงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพฤติกรรมของครูผู้สอน และพฤติกรรมปล่อยปละละเลยของผู้บริหารสถานศึกษากับอัตราการขาดงานของครูผู้สอน

2.9 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ขอสรุปเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน 8 ด้าน โดยใช้กรอบแนวคิดบรรยากาศองค์การของ ฮาลบิน และครอฟท์ (Halpin & Crofts, 1963, pp. 150-151) ดังนี้

2.9.1 อุปสรรค คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าได้มาปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานทำมากเกินไปแล้วยังต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการ ระเบียบและกฎเกณฑ์อื่นๆ อีก ซึ่งเห็นว่าไม่จำเป็นและทำให้เข้าใจว่าผู้บริหารสร้างแต่ความยุ่งยากลำบากแทนที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ครู-อาจารย์

2.9.2 มิตรสัมพันธ์ คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าต่างก็มีความพอใจในความสัมพันธ์ฉันมิตร ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองโดยไม่ต้องคำนึงถึงความรู้สึกหรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.9.3 ขาดความสามัคคี คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนไปในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน

2.9.4 ขวัญ คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าต่างก็มีกำลังใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานดี เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และต่างก็ชื่นชมที่ตนเองประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.9.5 มุ่งผลงาน คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อผู้บริหารว่าผู้บริหารจะทำการในลักษณะชอบควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด ขาดความยืดหยุ่นเพราะมุ่งผลสำเร็จของงานเพื่อให้เป็นไปตามกำหนดเวลาและเป้าหมาย แม้ผู้ร่วมงานจะแสดงปฏิกิริยาสะท้อนกลับมาให้เห็นการกระทำในลักษณะดังกล่าวก็จะไม่เปลี่ยนแปลง

2.9.6 ห่างเหิน คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารแสดงตนมีลักษณะที่เป็นเจ้าแบบแผนและจริงจังเกินไป ไม่ยอมคบหาสมาคมกับใคร จะถือปฏิบัติตามระเบียบลายลักษณ์อักษร กฎข้อบังคับและตามนโยบายอย่างเคร่งครัดแทนที่จะผ่อนปรนเปิดใจกว้าง พูดจาหารือกัน โดยใกล้ชิดกับคณะครู-อาจารย์ และปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์อันควรกลับยึดอารมณ์ของตนไม่ยอมใกล้ชิดหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

2.9.7 กรุณาปรานี คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อผู้บริหารว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจและแสดงความอ่อนโยนผ่อนปรนต่อบรรดาเพื่อนร่วมงานอย่างเพื่อนมนุษย์ที่จะพึงเอื้อเฟื้อต่อกัน

2.9.8 เป็นแบบอย่าง คือ ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อผู้บริหารว่าเป็นผู้เสียสละเต็มใจปฏิบัติงานต่างๆ ของตนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เป็นแบบอย่าง โดยไม่เคยขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม พยายามที่จะผลักดัน กระตุ้นเตือนและสนับสนุนให้ครู-อาจารย์มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แม้ผู้บริหารจะทำเพื่อมุ่งงานอย่างชัดเจน ครู-อาจารย์ทุกคนก็พอใจและยึดถือปฏิบัติตามแบบอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์