

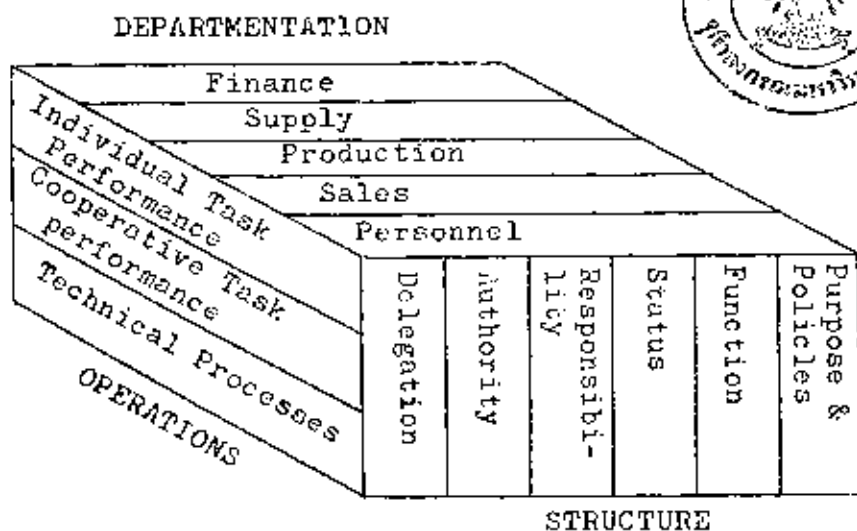
ผลงานด้านการเขียนและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

ผลงานด้านการเขียนและงานวิจัยอื่นที่จะนำมาพิจารณาในบทนี้ ครอบคลุมเรื่อง ทฤษฎีการจัดหน่วยงาน ภาวะผู้นำ และขวัญในการทำงาน โดยจะเลือกเอาทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโครงการวิจัย มากกล่าวไว้เท่านั้น

แนวความคิดทั่วไป เกี่ยวกับการจัดหน่วยงาน

การจัดหน่วยงาน นับว่ามีความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายมาก ดังนั้น จึงได้มีการพยายามให้แนวความคิดที่จะตั้งหลักการและทฤษฎีเพื่อเป็นหลักในการจัดหน่วยงานไว้มากมายด้วยกัน ซึ่งอาจแบ่งบุคคลเหล่านั้นได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก มี Fayol (2492), Koontz และ O' Donnell (2498), Petersen, Plowman และ Trickett (2505) เป็นต้น กลุ่มนี้ได้พัฒนาทฤษฎีการจัดหน่วยงานจนในที่สุดเรียกว่า ทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบคลาสสิก (The Classical Organization Theory) ซึ่งสร้างขึ้นโดยอาศัยระบบเหตุผลแห่งความคิด (A rationalized system of thought) เป็นหลักในการสร้างทฤษฎีขึ้น ทฤษฎีนี้ได้กล่าวว่าการจัดหน่วยงานให้ได้นั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร (Variables) สามด้าน (Panels) ด้วยกัน ด้านแรกเกี่ยวกับการแบ่งส่วนงาน (Departmentation) ออกเป็นหน่วย (Units) แต่ละหน่วยมีหน้าที่และหน้าที่ที่กำหนดไว้แน่นอน ด้านที่สองกล่าวถึงการกำหนดโครงสร้าง (Structure) ของระบบบริหารไว้โดยให้ตำแหน่งต่าง ๆ สัมพันธ์กันกับสถานภาพ (Status) และหน้าที่ของตน ส่วนด้านที่สามเกี่ยวกับการปฏิบัติ (Operations) ซึ่งแต่ละส่วนงาน (Departments) จะต้องดำเนินการต่าง ๆ ของตนไปตามหน้าที่⁽¹⁾ รายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ ได้แสดงไว้ในรูปที่ 1

(1) James D. Thompson, ed., Approaches to Organizational Design (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1966), pp. 6-12.



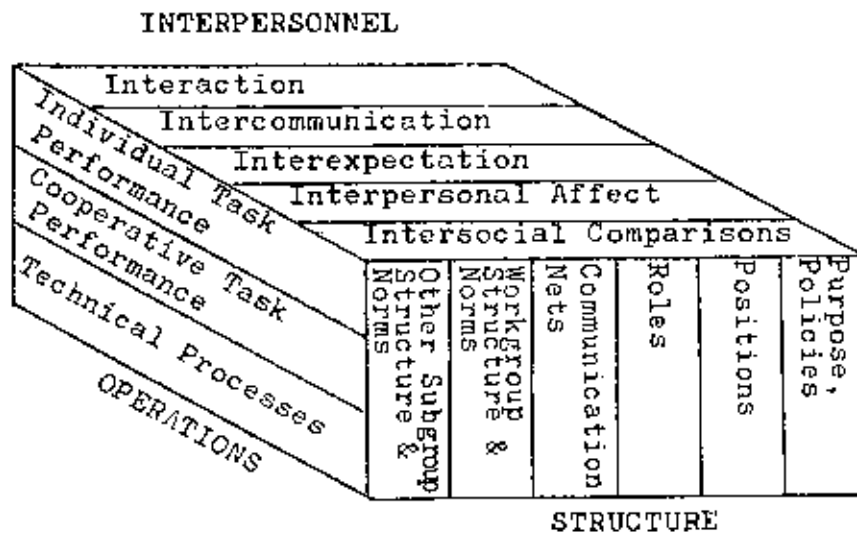
รูปที่ 1 แสดงถึงทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบคลาสสิก (The Classical Theory)⁽²⁾

กลุ่มที่สอง โค้ชพยายามสร้างทฤษฎีการจัดหน่วยงานขึ้นจากผลของความก้าวหน้าทางทศ
 ลองและทฤษฎีต่าง ๆ ของสังคมศาสตร์ ผู้ที่นับได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มและพัฒนาจนเป็นทฤษฎีขึ้น ได้แก่
 Simmel (2493), Cooley (2452), Mead (2477), Mayo (2476) Barnard (2481),
 Parsons และ Shils (2495) แนวความคิดของกลุ่มนี้ถือว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
 (Intermember relation) ในหน่วยงานมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติ
 งานรวมกัน (Interaction) เป็นหลักมูลฐานเบื้องต้นของกลุ่ม (Social group) และแนว
 ความเข้าใจ (Concept) เกี่ยวกับความมุ่งหวังระหว่างสมาชิก (Intermember expectation)
 เป็นหลักมูลฐานของการจัดหน่วยงาน นอกจากนั้น แนวความเข้าใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 คลากร (Interpersonnel) จะช่วยให้โครงสร้าง (Structure) การปฏิบัติงาน (Opera-
 tions) และความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน รวมกันเข้าเป็นระบบพฤติกรรม (An interbe-
 havioral system) นั่นคือ กระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้สิ่งป้อนตรงไป (Inputs) ประสพผล
 สำเร็จ (Outputs) ขึ้นมา จึงเรียกแนวความคิดของกลุ่มนี้ว่า ทฤษฎีระบบพฤติกรรม (The In-
 terbehavioral Segment)⁽³⁾

(2) Ibid., p. 7.
 (3) Ibid., pp. 12-22.

แนวความคิดของกลุ่มที่สองนี้แตกต่างจากกลุ่มแรกอยู่ที่ว่า การแบ่งหน่วยงานออกเป็นส่วนๆ (Departmentation) นั้น เป็นลักษณะของหน่วยงานใหญ่ ๆ เท่านั้น หน่วยงานเล็ก ๆ ไม่ค่อยมีความจำเป็นที่จะต้องทำเช่นนั้น แต่ควรจะเอาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากร (Interpersonnel) มาแทน เพราะใช้ได้ในทุกหน่วยงาน และที่แตกต่างกันอีกประการหนึ่งก็คือว่า แนวความคิดของกลุ่มที่สองเห็นว่า ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน (Cooperative task performance) น่าจะมีน้ำหนักหรือความสำคัญมากกว่าการปฏิบัติงานและกระบวนการทางเทคนิคต่างๆ ของแต่ละบุคคล

ดังนั้น แนวความคิดในการจัดหน่วยงานของกลุ่มที่สอง จึงแบ่งออกเป็น 3 ด้าน (Panels) คือความเกี่ยวพันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonnel) โครงสร้าง (Structure) และการปฏิบัติงาน (Operations) ดังได้แสดงรายละเอียดไว้ในรูปที่ 2



รูปที่ 2 แสดงถึงทฤษฎีระบบพฤติกรรม (The Interbehavioral Segment)⁽⁴⁾

อย่างไรก็ดี แนวความคิดของทั้งสองกลุ่มดังกล่าวข้างต้น นับว่ามีส่วนในการสร้างหลักการต่าง ๆ ในการจัดหน่วยงาน และสามารถยึดเป็นทฤษฎีในการจัดได้ ทั้งนี้เพราะแนวความคิดดังกล่าว

(4) Ibid., p. 13.

ครอบคลุมเนื้อหาโดยทั่วไปของเรื่องหน่วยงานไว้มาก ถ้าได้มีการวิจัยค้นคว้ามากยิ่งขึ้นก็คงจะเป็นแนวทางที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนี้ และสามารถนำไปใช้เป็นหลักในการจัดหน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น

เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีผู้พยายามรวบรวมหลักการต่าง ๆ ในการจัดหน่วยงานไว้มาก และต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรากฐานทางทฤษฎีที่ยึดถือ ดังเช่น มาลย์ หุระนันท์ ได้ยกหลักทั่วไปในการจัดหน่วยงานไว้ 8 ประการ คือ

- (1) การแบ่งสายบังคับบัญชา (Hierarchy)
- (2) การติดต่อ (Communication)
- (3) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
- (4) ขอบเขตของการควบคุมงาน (Span of Control)
- (5) การแบ่งงานและความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of Work and Specialization)
- (6) เจาหน้าที่ฝ่ายทำงาน, ฝ่ายปรึกษาและฝ่ายผู้ช่วย (Line, Staff, Auxiliary)
- (7) การประสานงาน (Co-ordination)
- (8) ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Responsibility and Authority)⁽⁶⁾

แต่ในบางตำราแบ่งหลักสำคัญของการจัดหน่วยงานออกเพียง 4 ประการ คือ รูปแบบ (Form) การแบ่งงาน (Division of work) จริย (Morale) และหัวหน้า (Leadership) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาได้ง่ายยิ่งขึ้น⁽⁷⁾

จึงเห็นได้ว่า หลัก 8 ประการข้างต้นนี้คือหลักทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบคลาสสิก (Classical Theory) ส่วนหลัก 4 ประการหลังเป็นการรวมเอาทั้งทฤษฎีการจัดหน่วยงานแบบคลาสสิกและทฤษฎีระบบพฤติกรรม (Behavioral Theory) เข้าด้วยกัน แต่ได้เน้นความสัมพันธ์ทางบุคคลมากขึ้น.

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

(7) Ibid.

พัฒนาการในค่านิยมวิชาการบริหารการศึกษา

ความเคลื่อนไหวใหม่ๆเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเริ่มขึ้นราวปี พ.ศ. 2497 ทั้งนี้เพราะตั้งแต่ระยะเวลาดังกล่าวเป็นต้นมา ได้มีการตระหนักในความสำคัญของทฤษฎีการบริหารมากขึ้น มีการนำผลการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้ โดยถือว่ากระบวนการบริหารการศึกษาเป็นไปในทำนองเดียวกันกับกระบวนการบริหารของหน่วยงานประเภทต่าง ๆ ได้มีการทำการวิจัยโดยยึดสมมุติฐานเป็นหลักมากขึ้น⁽⁷⁾ ก่อนหน้านั้น หลักการบริหารการศึกษามักจะได้อาจมาจากสิ่งที่เชื่อถือสืบต่อกันมาและจากประสบการณ์ของผู้ประสบผลสำเร็จที่เด่นในการบริหาร รวมทั้งจากแนวความคิดของนักวิชาการทางด้านนี้เป็นส่วนใหญ่ โดยไม่ได้มีหลักฐานทางการวิจัยสนับสนุนมากนัก เมื่อเป็นเช่นนั้นก็ไม่อาจนับได้ว่า การบริหารการศึกษาคือเรื่องทางทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้อย่างแจ่มชัด (Explanatory Theory) ไม่เป็นเรื่องราวที่สร้างมาจากรากฐานของสมมุติฐานที่อาจพิสูจน์ได้ และไม่อาจกล่าวได้ว่า เป็นเรื่องที่มีรากฐานมาจากการสรุปผลทางการวิจัย จึงยังขาดคุณลักษณะของการเป็นศาสตร์ (Science) เช่นสาขาวิชาอื่น ๆ⁽⁸⁾

ความพยายามดังกล่าว ได้เริ่มขึ้นในสหรัฐอเมริกา โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ได้พยายามนำความรู้ ความคิด และหลักการจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ มาประมวลเข้าด้วยกัน เพื่อหาทางสร้างทฤษฎีการบริหารการศึกษาค้น ศาสตร์ที่นับว่าได้มีผู้นำมาใช้มากก็คือ หลักรัฐศาสตร์ จิตวิทยาสังคม สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การธุรกิจ การศึกษา และสถิติศาสตร์

การพบปะระหวางศาสตราจารย์ทางการบริหารการศึกษารั้งสำคัญได้เริ่มขึ้นที่ Endicott New York ในปี 2490 การประชุมครั้งนี้ นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญมากในค่านิยมวิชาการ-ทฤษฎีการบริหารการศึกษา และได้จัดขึ้นเป็นประจำ และได้รับความสนใจจากบุคคลและวงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามากขึ้นเป็นลำดับ การประชุมที่นับว่ามีความสำคัญที่สุดก็คือ การประชุมที่ University of Denver ในปี 2497 เพราะได้มีนักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา นักรัฐศาสตร์ นักจิตวิทยาสังคม จำนวนมาก เข้าร่วมประชุมกับศาสตราจารย์ทางการบริหารการศึกษา ในการแสวงหาหนทางที่จะ

(7) Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: The Macmillan Company, 1966), p. 1.

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

พัฒนาทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาขึ้น ผลของความพยายามเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดมีความเคลื่อนไหวในการค้นคว้าและวิจัยทางด้านบริหารมากขึ้นหลายทฤษฎีด้วยกัน ที่ยอมรับโดยทั่วไปประมวลได้เป็น 4 ทฤษฎี คือ

1. การบริหารในฐานะการตัดสินใจ (Administration as Decision-making) ของ Daniel E. Griffiths
2. การบริหารในฐานะการแก้ปัญหา (Administration as Problem-solving) ของ John K. Hemphill
3. การบริหารในฐานะการกำหนดนโยบาย (Administration as Policy-making) ของ John Watson
4. การบริหารในฐานะกระบวนการทางสังคม (Administration as a Social Process) ของ Jacob W. Getzels

อย่างไรก็ดี การสร้างทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาของประสบปัญหาหลายอย่าง ดังเช่น Andrew W. Halpin ได้ให้ความเห็นว่า อุปสรรคหรือปัญหาในการพัฒนาทฤษฎีทางการบริหารศึกษาคือ 3 ประการ คือ

1. ความหมายของคำว่า "ทฤษฎี" ยังไม่แจ่มชัด
2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มักมีความเข้าใจไม่กระจ่างเกี่ยวกับการจำแนกแจกแจงระบบบริหาร (Taxonomics) จึงมักจะถือเอาว่ากรแจกแจงระบบบริหารนั้นเป็นทฤษฎี (Theory) ซึ่งตามหลักแล้วไม่ใช่ทฤษฎี
3. ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีความแน่ใจในเรื่องของลักษณะของทฤษฎีที่กำลังเสาะแสวงหาอยู่⁽⁹⁾

เพื่อให้สัมพันธ์กันกับความมุ่งหมายและขอบเขตของงานวิจัยขั้นนี้ จะได้นำทฤษฎีการบริหารการศึกษาในฐานะกระบวนการทางสังคม (Educational Administration as a Social Process) มากล่าวเพียงทฤษฎีเดียว⁽¹⁰⁾

001070

(9) Andrew W. Halpin, ed., Administrative Theory in Education (Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958), pp. 4-5.

(10) Jacob W. Getzels, James M. Lipham, and Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice (New York: Harper & Row, Publishers, 1968), p. 19.

การบริหารการศึกษา ในฐานะกระบวนการทางสังคม
(Educational Administration as a Social Process)

Jacob W. Getzels ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาขึ้น โดยยึดหลักเหตุผลทางสมมุติฐาน (Hypothetico-deductive) เป็นแนวทาง และได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับ การบริหาร เป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่ (Function) รวมกันในด้านเกณฑ์มาตรฐานของงาน (Nomothetic) และด้านบุคคล (Idiographic dimension)

ในตอนแรก Getzels ได้สร้างแบบ (Model) ของพฤติกรรมทางสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับ การบริหารโดยเฉพาะขึ้น โดยอาศัยหลักการทางจิตวิทยา และสังคมวิทยา คอจากนั้น ก็ตั้งสมมุติฐานขึ้นจากแบบที่ได้สร้างขึ้นไว้ โดยเอาผลทางการวิจัยบางเรื่องที่มีความสัมพันธ์มาเป็นหลักในการตั้งสมมุติฐานควย ซึ่งได้แก่-

1. แนวพรตนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) และความสอดคล้องระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติ
2. ลักษณะความแย้งกันระหว่างสถาบันกับบุคคลในสถาบัน
3. ปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ลักษณะของความแตกต่างในเรื่องลักษณะนิยม (Styles) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ในการสร้างแบบ (Model) นั้น Getzels ได้สร้างต้นโดยยึดเกณฑ์ (Criteria) ที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก แบบนั้นจะต้องเป็นที่รวมแนวความเข้าใจ (Concept) และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวความเข้าใจหรือที่ระตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนและที่จะเกิดขึ้นในตอนหลังได้ ประการที่สอง แนวความเข้าใจและความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องปฏิบัติได้ (Operational) ทั้งในเรื่องขั้นตอนทางให้เกิดความเข้าใจและติดตามได้ควย และประการที่สาม จะต้องสามารถ ใช้แบบดังกล่าววิเคราะห์ระบบพฤติกรรมทางการบริหารทุกระบบ ทั้งด้านการศึกษา ธุรกิจ และรัฐประศาสนศาสตร์ ได้

Getzels ถือว่า ระบบบริหารเป็นระบบงานทางสังคม (Social process) ระบบงานนี้ประกอบด้วยโครงสร้าง (Structure) ซึ่งหมายถึงสายบังคับบัญชาและระบบการแบ่งงาน

กับระบบการดำเนินงาน (Function) จึงครอบคลุมถึงบทบาทและพฤติกรรมของบุคคลากร และ
สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการที่จะนำไปสู่เป้าหมายแห่งระบบงานสังคมนั้น ๆ

เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีการกำหนดสถานภาพของบุคคลากร (Status) การจัดหาสิ่งที่ไม่ความ
สะดวกสบาย การจัดกระบวนการปฏิบัติ (Procedures) การกำหนดระเบียบปฏิบัติ และการประ
เมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมี หน้าที่ดังกล่าวนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้อยู่บังคับบัญชาแต่ผู้เดียว
ผลการปฏิบัติงานจะบรรลุผลไต่กันต้องอาศัยผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชาด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ การบริหารจึง
ควรดำเนินไปในรูปส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นั่นคือ ความสัมพันธ์ทางด้านสังคมระหว่าง
บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการของการบริหาร

คำว่า "ระบบสังคม" เป็นเพียงแนวความคิดเชิงใจ (Conceptual) ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏ -
การณ์ (Phenomenal) 2 ระดับชั้น (Classes) ซึ่งเป็นทั้งอิสระซึ่งกันและกัน (Independent)
และที่มีผลต่อกัน (Interactive) ปรากฏการณ์แรกคือสถานภาพ (Institution) ซึ่งมีการกำ
หนดบทบาทและความมุ่งหวัง (Expectation) ต่าง ๆ ไว้แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของระบบ
งานนั้น อีกปรากฏการณ์หนึ่งก็คือ บุคคลผู้ปฏิบัติงาน (Individuals) ซึ่งแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ
และความต้องการต่าง ๆ (Need-disposition) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ทั้งสองนั้น ก่อ
ให้เกิดพฤติกรรมทางสังคม (Social behavior)

ดังนั้น พฤติกรรมทางสังคมจึงประกอบด้วย สถานภาพ บทบาท และความมุ่งหวังต่าง ๆ ซึ่ง
รวมเรียกว่า เกณฑ์มาตรฐานของการปฏิบัติ (Norm or nomothetic) ของกิจกรรมใน
ระบบสังคมด้านหนึ่ง กับอีกด้านหนึ่งคือบุคคลผู้ปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ และความต้องการ ซึ่งรวมเรียกร
ว่า ด้านเกี่ยวกับบุคคล (Idiographic) ในระบบสังคม

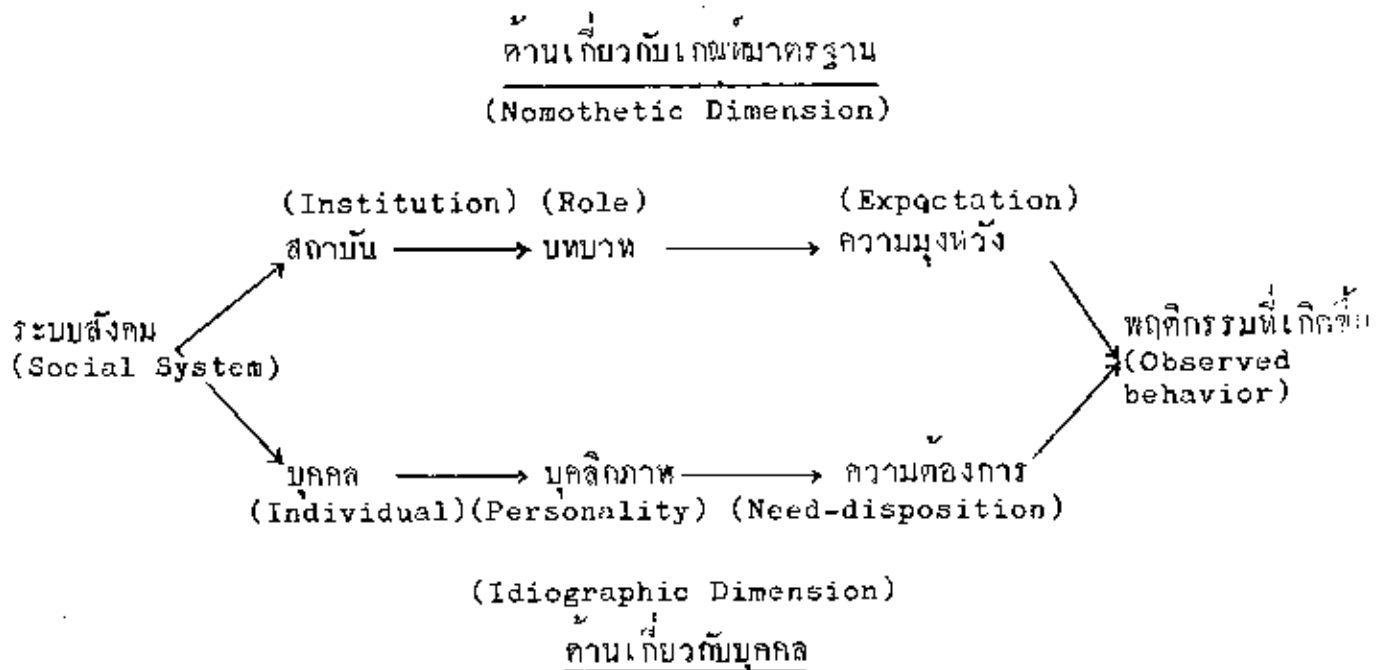
คำว่า "สถาบัน" หมายถึงหน่วยงานที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้แน่นอน โดย
มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีหน่วยดำเนินการ (Agencies) ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อให้เป็น
ไปตามแนวนโยบายนั้น ๆ คำว่า "บทบาท" เป็นหน่วยย่อยภายในสถาบัน ซึ่งได้แก่ตำแหน่งหน้าที่
และสถานภาพ (Status) ต่าง ๆ ที่กำหนดพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาท (Role incumbents)
ไว้ และบทบาทต่าง ๆ นั้น ถูกกำหนดขึ้นโดยความมุ่งหวัง (Role expectation) และเกณฑ์
มาตรฐานต่าง ๆ ของสถาบันไว้

ผู้แสดงบทบาทต่าง ๆ ในหน่วยงานมักจะมีหลายคนแล้วแต่ขนาดของสถาบัน และแต่ละคน
ก็มีความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพและพฤติกรรม ดังนั้น การที่จะเข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติจะ

พิจารณาแต่เฉพาะบทบาทและความคาดหวังที่สถาบันกำหนดไว้อยอมเป็นการไม่เพียงพอ แต่จะต้องพิจารณาถึงลักษณะนิสัยประจำตัวของแต่ละคน ด้วย

แต่ละคนจะมี "บุคลิกภาพ" ประจำตัว อันเป็นองค์ประกอบที่สามารถเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงได้ และแต่ละคนย่อมมีความต้องการซึ่งมีอิทธิพลต่อปฏิกิริยาของเขาต่อสิ่งใดที่แวดล้อมอยู่ องค์ประกอบที่เป็นศูนย์กลางของบุคลิกภาพก็คือ "ความต้องการ" (Need-disposition) คำว่าความต้องการดังกล่าว เป็นแนวโน้มของแต่ละคนที่จะเห็นและปฏิบัติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในลักษณะที่แน่นอน

จากแนวคิดดังกล่าว Getzels ได้สร้างแบบ (Model) ดังปรากฏในรูปที่ 3



รูปที่ 3 แสดงระบบพฤติกรรมของหน่วยงานในระบบสังคม⁽¹¹⁾

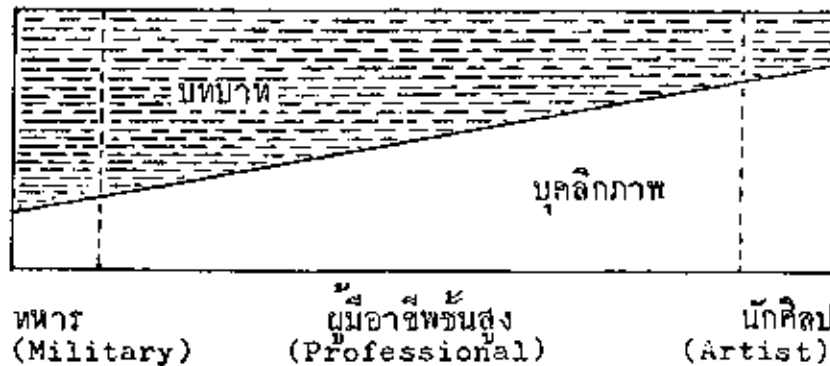
(11) Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1959), p. 55.

รูปที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ในหน่วยงานของระบบสังคมประกอบด้วยส่วนประกอบ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สถาบัน บทบาท และความมุ่งหวัง ประเภทหนึ่ง และบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ อีกประเภทหนึ่ง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจึงเป็นผลสืบเนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงาน (Nomothetic dimension) กับท่านเกี่ยวกับบุคคล (Idiographic dimension) ดังนั้น พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทต่างๆ ซึ่งสถาบันกำหนดขึ้น กับบุคลิกภาพของผู้แสดงบทบาท ซึ่งกำหนดขึ้นโดยความต้องการต่าง ๆ จากหลักอันนี้ สามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้น = บทบาทที่สถาบันกำหนด คูณด้วย บุคลิกภาพของผู้แสดงบทบาท

หรือ $B = f(R \times P)$

สัดส่วนระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพนั้น บอมนแปรเปลี่ยนไปตามบทบาทและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เช่น ในการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของทหาร ผู้มีอาชีพชั้นสูง และนักกีฬานั้น จะแตกต่างกันออกไป ดังได้แสดงไว้ในรูปที่ 4



รูปที่ 4 แสดงถึงความเกี่ยวพันระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพระหว่างบุคคลประเภทต่าง ๆ (12)

จากรูปที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ทหารจะต้องมีบทบาทมาก แต่บุคลิกภาพจะถูกจำกัดให้น้อยลง ผู้มีอาชีพชั้นสูง จะมีสัดส่วนของบทบาท และบุคลิกภาพเท่า ๆ กับ ส่วนนักกีฬา จะตรงกันข้าม

(12) Op. cit., p. 82.

กัมพหาว คือต้องมีบุคลิกภาพมากและบทบาทน้อย อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะเป็นคนประเภทใดจะต้องมีบทบาทและบุคลิกภาพทั้งสองอย่าง แต่จะมากน้อยต่างกันแล้วแต่ความเหมาะสมของหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

ดังนั้น หอสรุปหลักการทั่วไปของทฤษฎีการบริหารการศึกษาในฐานะกระบวนการทางสังคมของ Getzels หอจะสรุปได้ว่า การบริหารเป็นเสมือนการปฏิบัติหน้าที่ (Functioning) ภายในขอบเขตของระบบสังคม ระบบสังคมเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ (Phenomenal) สองระดับขึ้นซึ่งเป็นทั้งอิสระต่อกันและกัน และเกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน ระดับขั้นแรกเป็นระดับที่สร้างเกณฑ์มาตรฐาน (Normative dimension) ของพฤติกรรม และระดับขั้นที่สองเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Personal dimension) ของผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบของค่านิยมมาตรฐานของพฤติกรรม (Nomothetic or normative dimension) ก็คือ สถาบัน บทบาท และความมุ่งหวัง หน่วยงานการบริหารไม่ว่าจะเป็นประเภทใดและขนาดแค่ไหน ถือได้ว่าเป็นระบบสังคมซึ่งเป็นลักษณะของสถาบัน บทบาท และความมุ่งหวังต่างๆ กัน พฤติกรรมที่เป็นเป้าหมาย (Goal behavior) จะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นต้องอาศัยบูรณาการ (Integration) ของสถาบัน การกำหนดบทบาท และการตั้งความมุ่งหวังของสถาบันนั้นๆ

ควบคู่กันไปกับเกณฑ์มาตรฐานของพฤติกรรม ก็คือ ค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานในสถาบันซึ่งโดยมากบุคคลแต่ละคน (Individual) มีบุคลิกภาพ และความประสงค์เฉพาะของบุคคลในสถาบัน อันนับได้ว่า มีความสำคัญมาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยยึดหลักที่ว่า ทำอย่างไรคนจึงจะพอใจและงานไม่เสีย

สัดส่วนระหว่างองค์ประกอบทางบทบาทและบุคลิกภาพของผู้แสดงบทบาทจะเป็นอย่างไรนั้นย่อมแล้วแต่ระบบที่กำหนดไว้ บทบาทเฉพาะและบุคลิกภาพของบุคคลนั้น นอกจากนั้น ปัจจัยที่ควรได้รับการพิจารณาควบคู่กันไปกับระดับขั้นทั้งสองดังกล่าวก็คือ การพิจารณาค่านิยมวิชา ค่านิยมสิ่งแวดล้อม และค่านิยมธรรม เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการบริหาร

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการบริหารการศึกษาที่ว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการทางสังคม (Educational Administration as a Social Process) ของ Getzels นั้นว่าเป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนรากฐานที่มั่นคง จึงควรได้มีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อหาข้อมูลมาพิสูจน์ทฤษฎีนี้ให้มากขึ้น.

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หรือบางคำก็เรียกว่า ประมุขศิลป์ (Leadership) ย่อมมีความสัมพันธ์และสำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานมาก เพราะทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางการศึกษา, ทางอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานของรัฐบาล คงมีส่วนประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ:-

1. งาน (The Task)
2. การจัดหน่วยงานตามแบบแผน (The Formal organization)
3. ผู้ปฏิบัติงาน (The Work Group) และ
4. ผู้นำ (The Leader)⁽¹³⁾

บุคคลากรในหน่วยงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำ และ ผู้ตาม บุคคลทั้ง 2 กลุ่มก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานมาก โดยเฉพาะพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ หรือผู้นำ จะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม และผลที่จะได้รับมาก ทั้งนี้ ฮาเก เนมสวอธ ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำหรือหัวหน้างานว่า

หัวหน้างานย่อมเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใฝ่บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และลักษณะของหัวหน้างาน จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน และมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิปฏิบัติ-
ปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก⁽¹⁵⁾

ความหมาย

คำว่า "ภาวะผู้นำ", "ผู้นำ", "ประมุขศิลป์" หรือ Leadership อาจมีความหมายได้หลายแง่ ทั้งนี้ย่อมแล้วแต่แนวความเข้าใจ (Concept) หรือแนวทรรศนะของแต่ละคน

(13) Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: The Macmillan Company, 1966), pp. 28-29.

(14) กรมการปกครอง, การบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์สวนพองดิน กรมการปกครอง, 2510), หน้า 211.

Carroll L. Shartle ได้รวบรวมความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ไว้หลายอย่างดังต่อไปนี้:-

A Leader:

1. An individual who exercises positive influence acts upon others
2. An individual who exercises more important positive influence acts than any other member of the group or organization he is in
3. An individual who exercises most influence in goalsetting or goal-achievement of the group or organization
4. An individual selected by a group as a leader
5. An individual in a given office or position of apparently high influence potential. (15)

ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ไว้ได้ 2 นัย คือ:-

1. ผู้นำ ก็บุคคลที่มั่งค้ำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal leader)
2. ผู้นำ ก็บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ ผู้เป็นผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือเป็นผู้นำนอกแบบ (Informal leader)

ประเภทของผู้นำ

ผู้นำย่อมมีหลายประเภทแตกต่างกันออกไปตามแนวความเข้าใจของแต่ละคน John A. Bartky ได้ให้หลักในการพิจารณาประเภทของผู้นำไว้ 4 ประการ โดยพิจารณาจาก

1. ลักษณะของการปฏิบัติงาน (Its manner of operation)
2. หน้าที่ (Its function)
3. แหล่งของอำนาจหน้าที่ (Its source of authority)
4. ปรัชญาของหน่วยงานที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ (16)

(15) Op., cit., pp. 27-28.

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

แต่ อาณา เมฆสวรรค์ ได้ให้หลักในการพิจารณาประเภทของหัวหน้างานหรือผู้นำ ว่า อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 บัญ คือพิจารณาจากสถานภาพ (Status) ของการเป็นผู้นำ และ พิจารณาจากลักษณะและวิธีการปฏิบัติงานของผู้นำซึ่งพอสรุปได้ดังนี้:-

ประเภทของผู้นำโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ มี 3 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) คือผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

ประเภทที่ 2 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leader) คือผู้ที่ได้รับการ ยกย่องขึ้นเพื่อผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แต่ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่แท้จริงเลย เช่น พระมหากษัตริย์ในระบอบประชาธิปไตย เป็นคน

ประเภทที่ 3 ผู้นำโดยลักษณะพิเศษของบุคคล (Charismatic leader) อันเป็นคุณสมบัติส่วนตัว นับว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำมาก เพราะแม้ว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายเท่ากัน แต่หาได้มีลักษณะความเป็นผู้นำที่ค้ำเคียงกันไม่ บางคนทำงานเก่งและได้รับความเคารพนับถือและ เลื่อมใสศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นอันมาก บางคนอาจ ได้รับความนิยมน้อยมาก บางคนอาจได้รับความนิยมน้อย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นสำคัญ

แต่ถ้าพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ (Use of authority) แล้ว อาจแบ่งผู้นำออก ได้เป็น 3 ประเภท คือ:-

ประเภทที่ 1 ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic leader) ซึ่งเป็นแบบเจ้านายประเภท หนึ่ง และแบบบิดากับบุตรอีกประเภทหนึ่ง ลักษณะของผู้นำทั้งสองประเภท นี้คล้ายคลึงกัน คือมักถือตัวเป็นใหญ่ ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ชอบ ให้ใครคัดค้าน ชอบใช้อำนาจอย่างเต็มที่ และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่างๆ โดยถือเอาความคิดเห็นของตนแก่ผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ แต่แบบบิดากับบุตร ก็ กว่าตรงที่ว่า มีความเมตตากรุณากว่าแบบแรก เพราะถือว่าผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาเปรียบเสมือนลูกหลานของตน

ประเภทที่ 2 ผู้นำแบบปล่อยความสบาย (Laissez faire leader) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำอะไรตามความพอใจของตน การตรวจตราควบคุมและให้แนวทางในการปฏิบัติงานมีน้อยมาก ถ้าเป็นเช่นนี้หน่วยงานก็จะเกิดความบุงเหยิง โดยผลงานน้อย บุคคลากรในหน่วยงานขาดความสุข เพราะไม่มีผู้นำที่ดี

ประเภทที่ 3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ผู้นำประเภทนี้ไม่ถือเอาแต่ใจตนเองเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและฟังความคิดเห็นของคนอื่นก่อนเสมอ ลักษณะที่เด่นของผู้นำประเภทนี้ มี :-

- (1) เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้นำของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็เป็นครูของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย
- (2) ฟังความคิดเห็นของคนอื่น และมีการปรึกษาหารือระหว่างบุคคลากรในหน่วยงานเสมอ
- (3) สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เองเป็นอย่างดี ตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลัก⁽¹⁷⁾

John A. Bartky ได้กล่าวถึงผู้นำทางการศึกษาแบบประชาธิปไตยว่า ผู้ใดก็ตามที่มีจะได้รับผลจากการตัดสินใจของหน่วยงาน ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ๆ และผู้นำที่ไม่ขอคำแนะนำจากบุคคลากรที่ร่วมงานนับว่าเป็นผู้นำที่ไม่ฉลาดอย่างมาก แต่เห็นผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่⁽¹⁸⁾

นอกจากนั้น White และ Lippitt ได้สรุปผลจากการวิจัยว่า เมื่อเปรียบเทียบข้อได้เปรียบและเสียเปรียบระหว่างผู้นำประเภทต่าง ๆ แล้ว จะปรากฏผลดังนี้

- (1) ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพดี (be efficient)
- (2) ผู้นำแบบอิตาเลียนเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลผลิตมากที่สุด (most productive)

(17) กรมการปกครอง, *op. cit.*, pp. 212-214.

(18) John A. Bartky, *op. cit.*, pp. 96-97.

- (3) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จะเป็นผู้นำที่สร้างความไม่พอใจและเกิดการรุกรานก้าวร้าว แก่บุคคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังสร้างให้เกิดความไม่มีอิสระในการทำงาน และก่อให้เกิดความท้อใจให้แก่บุคคลในหน่วยงานด้วย。(19)

หน้าที่ของผู้นำ (Functions of Leadership)

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำจึงมีหน้าที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้แก้ปัญหาหรือตัดสินใจ
2. เป็นผู้นำกลุ่ม นั่นคือ ดำเนินการให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในกลุ่มและคงไว้ซึ่งขวัญในการทำงานและความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม อันจะก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน
3. หน้าที่อื่น ๆ ที่กำหนดไว้ตามบทบาทของตน (20)

แต่ John A. Bartky ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำเป็น 2 นัย นัยแรกเป็นหน้าที่ของผู้นำในฐานะปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน กล่าวคือ ผู้นำจะก่อสร้างอำนาจรัฐกิจ (Influence) ให้เพิ่มขึ้น โดยการทำให้เป็นตัวอย่างและโดยการแนะนำผู้ร่วมงาน โดยเป็นผู้ประนีประนอมข้อขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หรือโดยการบังคับ ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสม ส่วนอีกนัยหนึ่งก็คือ หน้าที่ในฐานะผู้ทำหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Function) ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะสรุปได้ดังนี้

- (1) หน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ นั่นคือ ตัดสินใจตามค่านิยม (Values) และนโยบาย (Policy) ของหน่วยงาน
- (2) หน้าที่เป็นผู้ตัดสินหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน
- (3) หน้าที่ในฐานะผู้บริหาร นั่นคือรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือในหน่วยงาน
- (4) หน้าที่ในฐานะผู้ถ่ายทอดนโยบายและแนวคิด (Ideas) ที่คนเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อหน่วยงานใหม่บุคคลผู้ร่วมงานทราบ

(19) John A. Bartky, op. cit., p. 103.

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

- (5) หน้าที่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ คือให้คำแนะนำและแนะแนวในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน⁽²¹⁾
- ดังนั้น จึงพอสรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำได้ 3 ประการ คือ
- (1) รักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกที่ดีในกลุ่ม (Maintenance of Membership) คือพยายามไกล่เกลี่ยข้อพิพาทกับผู้ร่วมงาน จนเป็นที่ยอมรับในความเป็นผู้นำของตน
 - (2) คำเป็นกรใใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Objective Attainment) คือรับผิดชอบในการรักษาไว้ซึ่งแบบฉบับในการทำงานให้มั่นคงและเป็นที่เล้าใจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม และต้องเข้าใจว่ากลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้
 - (3) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม (Group interaction Facilitation) เพื่อจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี.

คุณสมบัติที่ผู้นำพึงมี

เมื่อหัวหน้าหรือผู้นำมีหน้าที่บริหารงานในความรับผิดชอบของตนให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยให้ทั้งประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ ก่อปรทั้งต้องรับผิดชอบคอยลงงานของตนและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติไปทั้งหมดด้วย ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความสามารถเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องสามารถควบคุมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นั่นคือจะต้องรู้จักหมายและนโยบายของหน่วยงาน ต้องรู้และเข้าใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ต้องมีความสามารถที่จะกำหนดแนวคำเนินการและวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เช่น รู้จักวางแผน รู้จักการจัดหน่วยงานและระบบงาน รู้จักวิธีประสานงาน ควบคุมงาน ตรวจสอบและประเมินผลงาน สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สามารถที่จะมอบหมายการงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ และต้องสามารถปกครองบังคับบัญชาให้บุคคลในหน่วยงานอยู่ด้วยความดีใจและมีความสุข

เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้นำควรมีลักษณะหรือประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ :-

(21) John S. Bartky, op. cit., pp. 4-7.

1. ความเฉลียวฉลาดและไหวพริบคี่
2. ความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร (Decisiveness)
4. กำลังใจสูง
5. ความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. ความกระตือรือร้น
7. ความสุภาพ เป็นมิตรที่ดี เมตตากรุณา และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
8. ความรุ่มรอบค่าน (Well-rounded)
9. ความยุติธรรม
10. ความสามารถที่จะนำและแนะนำคนอื่นได้
11. ความศรัทธาต่องานและบูรณงาน⁽²²⁾

แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นผู้นำ ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้นำควรจะมีปัจจัยต่อไปนี้ -

- 1) ความสามารถ (Capacity) ในเรื่องสติปัญญา ความตื่นตัว การพูด ความริเริ่มและความสามารถในเรื่องการตัดสินใจ
- 2) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) คือ เป็นผู้คงแก่เรียนและมีความรู้กว้างขวาง
- 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ มีความไว้วางใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความอดทน ความเด็ดเดี่ยว ความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความต้องการที่จะทำคุณงามความดี
- 4) ความร่วมงาน (Participation) คือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เข้ากับคนอื่นได้ มีความร่วมมือ และมีความรู้สึกสนุกสนาน
- 5) สถานภาพ (Status) คือ มีการเสริมบุคลิกและสังคมดี และเป็นที่รักใคร่ชอบพอบของบุคคลโดยทั่วไป
- 6) ความรู้จักสถานการณ์ดี (Situation) หมายความว่ามีความรู้ถึงความต้องการและความสนใจ

⁽²²⁾ กรมการปกครอง, *op. cit.*, pp. 216-217.

ของผู้ร่วมงาน และมีวิธีดำเนินการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือผลตามวัตถุประสงค์ของ
หน่วยงานของตน

นั่นคือ ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้ริเริ่ม ผู้ปรับปรุง ผู้ประสานงาน ผู้เปลี่ยนแปลง ผู้
ช่วยเหลือ เป็นนักสังคมและเป็นผู้ตระหนักในความสำเร็จของผู้อื่นด้วย.

ความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้นำ

John A. Bartky ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการเป็นผู้นำไว้
ย่อ ๆ ดังต่อไปนี้

แหล่งที่มาของความสำเร็จของผู้นำ มี 4 แหล่งคือ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี กลยุทธ์ (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ของความเป็น
ผู้นำ
- 2) ความรู้สึก (Sensitivity) ต่อประชาชน หน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ
- 3) ความอดทน และแรงกระตุ้น รวมทั้งความต้องการที่จะเป็นผู้นำ
- 4) โชค⁽²³⁾

แต่ความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหารย่อมวัดได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ

- 1) ผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว
- 2) ความเคารพเชื่อฟังและความเต็มใจสละชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
- 3) ขวัญในการทำงานและความสามัคคีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน⁽²⁴⁾

แหล่งที่มาของความล้มเหลวของผู้นำ ประกอบด้วยเหตุผลต่อไปนี้

- 1) ปัญหาที่ประสบเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ (Unsolvable)
- 2) ผู้ที่เป็นผู้นำคาดการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation) ผิดและไม่เหมาะสม
- 3) ผู้ที่เป็นผู้นำใช้กลยุทธ์ (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ผิด

(23) John A. Bartky, *op. cit.*, p. 133.

(24) กรมการปกครอง, *op. cit.*, p. 216.

4) ผู้นำเป็นผู้ที่ขาดความสามารถในการที่จะแก้ปัญหา (Grappling) ที่เผชิญอยู่⁽²⁵⁾

เทคนิคบางอย่างของผู้บริหารหรือผู้นำ

แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำจะได้ทราบหลักการต่าง ๆ ในฐานะผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา กังกล่าวมาแล้ว ผู้นำยังจำเป็นที่จะต้องทราบเทคนิคหรือกลวิธีบางอย่างในการสั่งงาน การได้รับความร่วมมือ การสร้างวินัย การปรับปรุงส่งเสริมสวัสดิการของผูรรวมงาน Bartky ได้รวบรวมเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งควรจะใช้ในทุกหน่วยงานโดยย่อ ๆ ดังนี้

การสั่งงาน ผู้บริหารควรอธิบายให้แจ่มแจ้ง อย่าออกคำสั่งโดยวิธีขึ้นเสียง สั่งงานให้เฉพาะเจาะจงกับผู้ที่จะนำไปปฏิบัติเท่านั้น ตระหนักว่าผูรรวมงานทำงานเพื่อประเทศชาติ ไม่ใช่เพื่อผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่าตัวเองมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผูรรวมงาน และอย่าอ้างวิญญูเพื่อเพิ่มน้ำหนักของคำสั่ง เป็นต้น

ความร่วมมือ ผู้บริหารหรือผู้นำควรส่งเสริมความภูมิใจในหน่วยงาน โดยการแสดงความภูมิใจและกระตือรือร้น อย่าวิจารณ์คนอื่นต่อหน้าผูรรวมงาน พยายามแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชารวมเสมอ ใช้คำว่า "เรา" แทนคำว่า "ฉัน" ให้เหมาะสม พยายามให้ทุกคนคิดว่าคนเป็นลคนดีโดยการนิเทศ และให้ผูรรวมงานทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ ประสงค์อย่างแจ่มแจ้ง เป็นต้น

การสร้างวินัย ควรพยายามสรรเสริญอย่างเปิดเผย และคำหั้นในที่ลับ พยายามรักษาความคงเส้นคงวา และปฏิบัติต่อผูรรวมงานอย่างมีมนุษยธรรม อย่าลงโทษผู้ผิดหนักเกินไป สอนให้ทุกคนรู้จักวินัยอันดี และทำโทษผู้ผิดทันที และสนับสนุนผู้ทำถูก ฯลฯ

การสร้างความรู้สึกมั่นคง พยายามให้ผูรรวมงานทราบว่าคงการหรือมุ่งหวังให้เขาทำ - อย่างไร ชมเมื่อพอใจ อย่าให้สัญญาในเรื่องที่จะรักษาไว้ไม่ได้ ควรทราบภาพของตัว ในการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน และพยายามรักษาความคงเส้นคงวาและปฏิบัติต่อผู้อนอย่างมีมนุษยธรรมในการทำโทษหรือให้รางวัล ฯลฯ

(25) John A. Bartky, op. cit., p. 132.

การกระทำในความสำเร็จของคนอื่น ควรสรรเสริญในเวลาอันเหมาะสม อยู่ร่วมกับผู้ร่วมงานในขณะที่เขาทำงานเสมอ สนใจความก้าวหน้าของผู้ที่อยู่บังคับบัญชา และสนับสนุนให้เขาปรับปรุงแก้ไขก้าวหน้า รับเข้าช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาทันทีเมื่อเขาประสบความสำเร็จ แสดงความสนใจในความคิดของผู้อื่น และศึกษาพัฒนาการของผู้อื่นอย่างถ่องแท้⁽²⁶⁾

จากเรื่องความเป็นผู้นำ (Leadership) ดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำควรมีจิตใจเป็นนักประชาธิปไตย กระหนักในหน้าที่ของตน กล่าวคือ รักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม ทำเนิงานทุกวิถีทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และสร้างความสะดวกสบายในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีคุณลักษณะพิเศษในแง่ความสามารถ การดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผล ความรับผิดชอบและการร่วมงาน เป็นต้น ตลอดจนให้รู้เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน.

(26) John A. Bartky, op. cit., pp. 124-125.



ขวัญในการทำงาน
(Morale)

การทำงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานประเภทใดจะต้องมีการลงทุน (Inputs) และสิ่งที่ต้องลงทุนไปนั้นเป็นบุคคลซึ่งมีทักษะ ความพยายาม ความหวัง เวลา ความรู้และแรงกระตุ้นประเภทหนึ่ง อีกประเภทหนึ่ง ได้แก่พวกวัสดุ ซึ่งได้แก่เงิน วัสดุต่าง ๆ และสิ่งให้ความสะดวกสบายในการทำงาน ในการดำเนินงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ แล้วบุคคลที่ทำงานร่วมมือกันเพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์นั้น ความร่วมมือกันว่าเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะถ้าแต่ละคนมีจิตใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่องานลุล่วงไปโดยเร็ว การที่จะให้บรรลุผลดังกล่าวจะต้องอาศัยวิธีการและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ที่จะต้องสร้างความร่วมมือใหม่ขึ้นในหน่วยงาน วิธีการที่สำคัญยิ่งที่จะเสริมสร้างความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานคือวิธีสร้างขวัญในการทำงาน (Morale) ของคนในหน่วยงาน ในเรื่องนี้ Halpin โทกลาวไว้ว่า

High group morale is a desirable by-product, and administrator will naturally seek to establish good morale; but high morale among group members is not the primary task of the organization⁽²⁷⁾

จากการสำรวจตำราเกี่ยวกับเรื่องนี้ ปรากฏว่า มีผู้ให้ความหมายของคำว่า Morale (ขวัญในการทำงาน) ไว้อย่าง ๆ นานา แตกต่างกันออกไป ทั้ง ๆ ที่ผู้กล่าวถึงและคนกล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้มาก ดังที่ Mason Haire กล่าวว่า "In spite of all these materials it is still difficult to say what is meant by morale----"⁽²⁸⁾

Good ได้ให้ความหมายของ "Morale" ไว้ 3 นัย คือ

⁽²⁷⁾ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: The Macmillan Company, 1966), p. 33.

⁽²⁸⁾ Ibid.

- Morale: (1) Courage, faith, and personal integration maintained in the face of adversity,
(2) Group solidarity maintained in the face of threatening forces,
(3) Morality⁽²⁹⁾

The World Book Encyclopedia ได้กล่าวถึง "Morale" ไว้ว่า เป็นทัศนคติโดยทั่ว ๆ ไปของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มที่มีต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อและได้รับอิทธิพลจากความกล้าหาญ ความเชื่อมั่น และการตัดสินใจ Morale จะมีผลต่อความเป็นอยู่และการปฏิบัติงาน ทั้งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับความรักหมู่คณะ (Esprit de corps) เมื่อขวัญในการทำงานสูง ความมีน้ำใจและความเชื่อมั่นของบุคคลหรือกลุ่มก็จะดีและมีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง แต่เมื่อขวัญในการทำงานต่ำ ผลงานโดยทั่ว ๆ ไปก็จะต่ำด้วย⁽³⁰⁾

Ralph M. Stogdill ได้ให้ความหมายของ "Morale" ไว้ว่า ขวัญในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นหรือความเป็นอิสระจากสิ่งหน่วงเหนี่ยวเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (As drive or freedom from restraint in action toward goal) หรือ ขวัญในการทำงานเป็นอำนาจกระตุ้นที่ปรากฏขึ้นในหน่วยงาน แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นความสามารถในการกระตุ้นของหน่วยงาน. (Morale defines the motivational power actually being exhibited by the organization, but not necessarily the motivational capacity of the organization)⁽³¹⁾

Getzels, Lipham และ Campbell ได้ให้ความหมายของ "Morale" ว่า หมายถึง น้ำเสียงความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในกลุ่ม ในอันที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางอันเดียวกัน (Morale is generally taken to refer to feeling tone of belongingness in a group and identification with the goals of the group)⁽³²⁾

⁽²⁹⁾ Carter V. Good, Dictionary of Education (New York: McGraw-Hill Company, 1959), p. 352.

⁽³⁰⁾ The World Book Encyclopedia, copyright 1960, p. 656.

⁽³¹⁾ James D. Thompson, ed., Approaches to Organizational Design (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1966), p. 37.

⁽³²⁾ Jacob W. Getzels, James M. Lipham, and Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process (New York: Harper & Row, Publishers, 1968), p. 130.

หรือ ขวัญในการทำงานเป็นผลของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเป็นเจ้าของและความมีเหตุผล (Morale is defined as the product of identification, belongingness, and rationality) (33)

ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของคำว่า "ขวัญในการทำงาน" (Morale) ได้ว่า เป็ยทัศนคติหรือความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่เพื่อเป็นหนทางนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางของหน่วยงานรวมกัน.

ลักษณะของขวัญในการทำงาน (The Nature of Morale)

จากการศึกษาของ Elton Mayo และคณะ (Associates) ที่เรียกว่า Hawthorne's Study ได้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้โคผลิตผลมากขึ้นอยู่ที่ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานว่า หน่วยงานใดเห็นความสำคัญของตน และมีความสนใจในฐานะผู้มีส่วนรวมในงานคนหนึ่ง ถ้าหน่วยงานเห็นความสำคัญและสนใจผู้ปฏิบัติงานสูง ขวัญในการทำงานก็จะสูง และผลิตผลก็จะสูงขึ้น กล่าวคือ ผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่บุคคลภายใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ในทุกซ่ซู่ และทำให้รู้สึกว่ายู่รวมงานมีความสำคัญในหน่วยงานนั้น (34)

มีผู้พยายามทำการค้นคว้าวิจัยเพื่อที่จะวัดขวัญในการทำงานมากมายหลายคน โดยได้พยายามทำในสถานการณ์และใช้เครื่องมือต่าง ๆ กัน แต่ก็ยังมีปัญหาที่จะต้องค้นคว้าต่อไป เพราะผู้ทศายังไม่ค่อยแน่ใจว่าจะศึกษาขวัญในการทำงานอย่างไร จึงจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด และนักสังคมศาสตร์ก็ยังไม่รู้ว่าจะควบคุมสิ่งนี้ได้อย่างไร แต่รู้สึกเพียงว่า มันอยู่ที่ไหนและต้องมีความสำคัญแน่ (35)

จากผลการค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ พอสรุปลักษณะธรรมชาติของขวัญในการทำงานได้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มที่มีต่อสภาพแวดล้อม เป็นผลที่เกิดจากมนุษยสัมพันธ์ในหมู่บุคคลากร และเป็นความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน เป็นต้น ในบรรดาผู้ที่ค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มาก ได้แก่

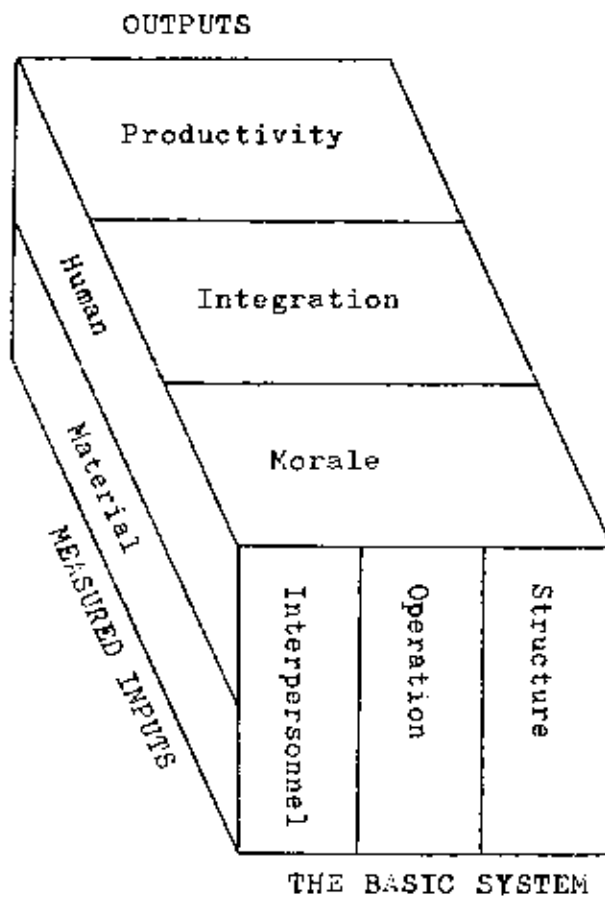
(33) Ibid., p. 373.

(34) กรมการปกครอง, หลักบริหาร (พระนคร. โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น), หน้า 224.

(35) Andrew Halpin, op. cit., p. 33.

Ralph M. Stogdill, Jacob W. Getzels, James M. Lippman และ Roald F. Campbell.

Stogdill ได้กล่าวว่า ในหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการลงทุน (Inputs) แล้วดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บริการลูกค้า ประสงค์หรือเป้าหมาย และหลังจากนั้นก็จะได้ผลที่ได้จากการกระทำ (Outputs) ผลที่ได้ดังกล่าวจะวัดออกมาในรูปผลผลิต (Productivity) เป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ เป็นสิ่งที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่หลังจากที่ Stogdill ได้ค้นคว้าอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ปรากฏว่า ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติการในหน่วยงานอาจจะแยกได้เป็น 3 ประเภท คือ ผลผลิต (Productivity) บุคลากรของหน่วยงาน และขวัญในการทำงาน ดังปรากฏในรูปที่ 5⁽³⁶⁾



รูปที่ 5 The Output Segment

(36) James D. Thompson, ed., *op. cit.*, p. 33.

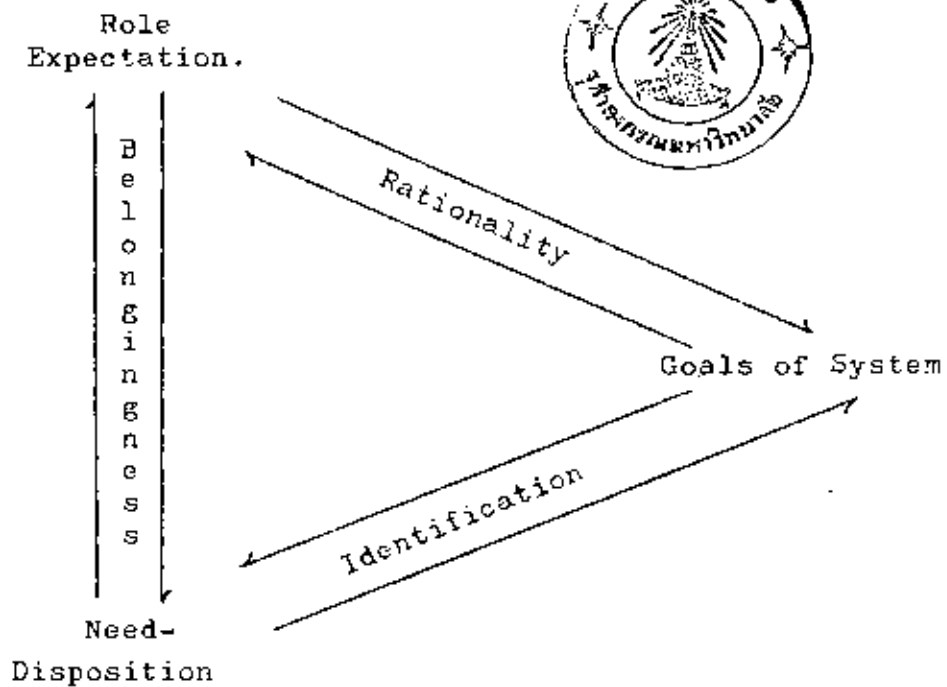
จากรูปที่ 5 พออธิบายได้ว่า ชวัญในการทำงานเป็นผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างหนึ่งและเป็นเสมือนแรงกระตุ้นอันหนึ่งในการที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางของหน่วยงาน Stogdill ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ถ้าหน่วยงานที่พยายามรักษาให้ชวัญในการทำงานอยู่ในสภาพที่สูงอยู่ตลอดในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ประจำแล้ว มีแนวโน้มที่จะทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเสียหาย (Tend to suffer a marked reduction in cohesiveness) และกลุ่มจะเริ่มแตกออกเป็นกลุ่มย่อยแล้วสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มย่อยของคน นอกจากนั้น ยังชี้ให้เห็นว่า ชวัญในการทำงานไม่ใช่ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) เสียทีเดียว เพราะความพอใจของสมาชิกในกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยงาน (Organizational cohesiveness) อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยของ Bass (2497) ก็แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการทำงาน (Satisfaction) กับชวัญในการทำงาน (Morale) ยังเป็นเรื่องที่ลึกลับอยู่ คือพบว่า ทั้งสองสิ่งนี้จะมีความสัมพันธ์กันในทางเพิ่มพูนขึ้น (Positive) เฉพาะในกลุ่มที่ได้รับความพอใจ และในกลุ่มที่ไม่ได้รับความพอใจ จะไม่เป็นเช่นนั้น⁽³⁷⁾ นอกจากนี้ Getzels, Lipham และ Campbell ยังชี้ให้เห็นอีกว่าความพอใจ (Satisfaction) เป็นผลมาจากการปราศจากความแย้งกันระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Role-personality conflicts) กล่าวคือ บุคคลผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ต้องการทำอะไร และหน่วยงานไม่กำหนดให้เขาทำอะไร บุคคลผู้นั้นก็อาจมีความพอใจอยู่ เฉพาะเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของงาน จึงไม่ตรงกับประเด็นนี้ ในแง่นี้ ความพอใจ (Satisfaction or contentment) จะเป็นผลมาจากความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลผู้ปฏิบัติกับความมุ่งหวังของสถาบัน⁽³⁸⁾

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับชวัญในการทำงานของ Getzels, Lipham และ Campbell ปรากฏว่า ชวัญในการทำงาน (Morale) เป็นผลของส่วนประกอบ 3 ประเภท คือความรู้สึกเป็นหมู่คณะ (Identification) ความรู้สึกมีสัมพันธภาพ (Belongingness) และความมีเหตุมีผล (Rationality) ดังปรากฏรายละเอียดในรูปที่ 6⁽³⁹⁾

⁽³⁷⁾ James D. Thompson, ed., op. cit., pp. 37-38.

⁽³⁸⁾ Jacob W. Getzels, James M. Lipham, and Roalds F. Campbell, Educational Administration as a Social Process (New York: Harper & Row, Publishers, 1968), pp. 129-130.

⁽³⁹⁾ Op. cit., p. 131.



รูปที่ 6 The Dimensions of Morale

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญในการทำงาน

ถ้าพิจารณาตามแนวทฤษฎีของ Getzels, Lipham และ Campbell ดังกล่าวมาแล้ว ก็จะเห็นว่า ส่วนประกอบที่จะทำให้ เกิดขวัญในการทำงาน มี 3 อย่างคือ ความรู้สึกมีส่วนร่วม, ความรู้สึกเป็นหมู่คณะ และความมีเพศมัยล แต่ Stogdill ได้ให้แนวคิด ว่า ขวัญในการทำงาน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการลงทุน (Inputs) และการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อขวัญในการทำงานได้ดังต่อไปนี้ :-

- 1) ความพอใจของกรณีพิเศษ
- 2) ความพอใจในงานที่ปฏิบัติ
- 3) ความเข้ากันได้ของบุคคลในหน่วยงาน
- 4) ความพอใจในวัตถุประสงค์และประสิทธิผล (Effectiveness) ของหน่วยงาน
- 5) ความพอใจในรายได้และสิ่งอื่นใดที่คล้ายกับรายได้ และ

6) สุขภาพทางกายและทางจิตของบุคคลในหน่วยงาน

เกษม สุวรรณกุล ได้ให้ข้อสังเกตว่า สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานใดมีขวัญในการทำงานดีหรือไม่ดี อาจพิจารณาได้จาก:-

- 1) ความสม่ำเสมอและการมาปฏิบัติงานตรงตามเวลา
- 2) การขาดงาน (Absenteeism)
- 3) จำนวนของการลาออก
- 4) การทะเลาะวิวาทของบุคคลในหน่วยงาน
- 5) การขู่มขู่ข่มขู่ผู้บริหาร
- 6) ผลจากการบริหารบุคคลอื่น ๆ เช่น ความก้าวหน้า การฝึกอบรม การแจกแจงงาน และรายได้ เป็นต้น⁽⁴⁰⁾

แต่ Yoder ได้สรุปว่า อาจพิจารณาขวัญในการทำงานได้จาก:-

- 1) ผลผลิตและผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ
- 2) สิ่งที่แสดงถึงความไม่พอใจต่าง ๆ เช่น การลา ความเฉื่อยชาในการทำงาน และความขงใจ (Grievance) ต่าง ๆ เป็นต้น
- 3) การสอดแนม และแพร่ข่าว (Spies and informers)
- 4) การสัมภาษณ์เกี่ยวกับขวัญของบุคคลในหน่วยงาน
- 5) การทำการสำรวจทัศนคติ (Attitude survey)⁽⁴¹⁾

ขวัญในการทำงานและผลผลิต (Morale and Productivity)

จากปัญหาที่ว่า ขวัญในการทำงานกับผลผลิตมีความสัมพันธ์หรือไม่ หรือเป็นเหตุและผลซึ่งกันและกันหรือไม่นั้น ยังเป็นเรื่องที่ยังไม่สามารถกำหนดหรือตกลงได้แน่นอนนัก แต่โดยทั่วไปแล้ว

⁽⁴⁰⁾ เกษม สุวรรณกุล, Nature and Concepts of Modern Public Personnel Administration (Bangkok: The Press of the Social Science Association of Thailand, 1962), pp. 49.

⁽⁴¹⁾ Dale Yoder, Personnel Principles and Policies (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1959), p. 548.

ถือว่า ข้าราชการในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานสูง ผลผลิตก็จะสูงด้วย เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีผู้ทำ การที่ศึกษาค้นคว้าและวิจัยกันมาก ซึ่งจะขอนำผลการวิเคราะห์ของแกลดสโตนกล่าวไว้โดยย่อคือ

1. Cattell, Stice และ Haythorn (2496) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานของ กลุ่ม โดยวิธีวิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ ปรากฏว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงาน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesiveness) อาจจะเป็นสิ่งเดียวกัน หรือ ต่างกันก็ได้⁽⁴²⁾
2. Darloy, Gross และ Martin(2495), Katz, Maccoby และ Morse(2493) ได้ทำการศึกษาและรายงานว่า ความกระตือรือร้นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับกับ ผลผลิตในทางเพิ่มพูนขึ้น (Positively) และวิธีการนี้เหมาะสมยิ่งยอมให้สมาชิก ของกลุ่มมีอิสระอย่างเพียงพอในการที่จะริเริ่มในการปฏิบัติหน้าที่การงานใด ๆ จะ ช่วยส่งเสริมให้ได้ผลผลิตดีขึ้น⁽⁴³⁾
3. Stogdill(2502) ได้ทำการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงาน กับผลผลิต ปรากฏว่า ขวัญในการทำงานอาจมีความสัมพันธ์กับผลผลิตทั้งในแง่เพิ่ม พูนขึ้น (Positively) และแง่ลดลง (Negatively) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความ พยายามของสมาชิกของกลุ่มว่าจะทำเช่นไร เพราะสมาชิกของกลุ่มอาจใช้ความกล้า ถิ่น (Sabotage) เพื่อให้กระทบกระเทือนต่อผลผลิตได้⁽⁴⁴⁾
4. Andrew W. Halpin ได้ชี้ให้เห็นว่า ขวัญในการทำงานสูงในสถานการณใดหนึ่ง ไม่ สามารถใช้เป็นหลักประกันว่าจะมีขวัญในการทำงานสูงในสถานการณอื่น ๆ และไม่มี ความจำเป็นแต่อย่างใดที่ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงานสูงกับผลผลิตสูง ขวัญ ในการทำงานเพิ่มขึ้นอาจจะหรือไม่อาจจะมียผลผลิตสูง หรือแม้ทั้งสองสิ่งนี้จะสูงด้วยกัน ก็ยังเป็นการยากที่จะสร้างเหตุและผลซึ่งกันและกันได้⁽⁴⁵⁾

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

(43) Ibid.

(44) Ibid.

(45) Andrew W. Halpin, op. cit., p. 34.

5. Dale Yoder โค้กล่าวไว้ว่า ประสพการณ์ที่มีต่อการวัดทัศนคติได้ให้หลักฐานว่า ระดับของขวัญในการทำงานนั้น ไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตโดยตรง และเป็นไปในทางเพิ่มพูนขึ้นเสมอ⁽⁴⁶⁾

ดังนั้น จึงขอสรุปเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการทำงานกับผลผลิตได้ว่า ทั้งสองอย่างนี้อาจมีความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์กันได้ และความสัมพันธ์กันนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งในแง่เพิ่มพูนขึ้นและลดลง ทั้งนี้ไม่สามารถที่จะกล่าวอย่างแน่นอนได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในยุคปัจจุบันชี้ให้เห็นว่า ถ้าบุคคลในหน่วยงานยอมรับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานและขวัญในการทำงานสูง ก็อาจจะทำให้ผลผลิตสูงได้ แต่บุคคลในหน่วยงานไม่ยอมรับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานแล้ว แม้ขวัญในการทำงานจะสูง ผลงานก็จะไม่เพิ่มขึ้น.

การเสริมสร้างขวัญในการทำงาน

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ขวัญในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ ทุกหน่วยงานต้องการให้บุคคลปฏิบัติงานมีขวัญในการทำงานสูง ผู้นำหรือผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะสร้างขวัญของบุรุษร่วมงานให้มีระดับสูงขึ้น ทั้งนี้เหตุผลสนับสนุนว่า ขวัญในการทำงานมีความสัมพันธ์กันกับผู้นำ หรือผู้บริหารมาก เช่น ผู้นำที่ปกครองแบบปล่อยตามสบายหรือแบบอัตตาธิปไตยหรือแบบพหุภักดิ์ จะทำให้ขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานต่ำหรือค่อนข้างต่ำ แต่ตาผู้นำหรือผู้บริหารใช้วิธีปกครองแบบประชาธิปไตยแล้ว ขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานจะสูง Stogdill ได้ชี้ให้เห็นว่า สภาวะ (Conditions) ที่จะช่วยส่งเสริมให้ขวัญในหน่วยงานดี มี 2 ประการคือ ประการที่หนึ่ง จะต้องกำหนดบทบาทของบุคคลร่วมงานไว้อย่างชัดเจนให้แต่ละคนทราบว่าหน่วยงานหวังให้คนทำอะไร และประการที่สอง จัดให้มีการอิสระอย่างเพียงพอในการที่จะริเริ่มงานเพื่อว่าสมาชิกแต่ละคนจะสามารถปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นและรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จในงานของตน⁽⁴⁷⁾

(46) Dale Yoder, *op. cit.*, p. 560.

(47) *Ibid.*, p. 38.

นอกจากนั้น ประสิทธิ์ ไชยศรี ได้สรุปวิธีสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานให้สูงขึ้น ดังต่อไปนี้

- 1) พยายามให้บุคคลผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เช่น ทำงานโดยคำนึงถึงส่วนรวม
- 2) สำนวจความรู้สึกและปฏิกิริยาต่าง ๆ ของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อหาทางแก้ไข
- 3) สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน
- 4) กำหนดเครื่องมือที่จะวัดความสำเร็จของบุคคลในหน่วยงานไว้ให้แน่นอน เช่น หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ
- 5) เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตนต่องาน
- 6) พยายามให้คำปรึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้อง⁽⁴⁸⁾

ส่วน เกษม สุวรรณกุล ได้เสนอแนะวิธีสร้างเสริมขวัญในการทำงานซึ่งพอจะเพิ่มเติมได้ดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติภารกิจ ๆ ใดอยู่ใต้อำนาจบัญชาในฐานะมนุษยชนคนหนึ่ง
- 2) ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความรู้สึกมั่นคงทางอารมณ์, อดทนเป็นเจ้าของ และความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญเป็นตน แล้วหาทางช่วยเหลือหรือจัดในสิ่งที่เป็นประโยชน์
- 3) จัดให้มีการอบรม ฝึกฝน และแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ตามควรแก่โอกาส⁽⁴⁹⁾

จากเรื่องขวัญในการทำงานที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่ามีความสำคัญและสัมพันธ์กันกับผู้นำหรือผู้บริหารมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นได้ทั้งผู้สร้างหรือผู้ทำลายขวัญในการทำงาน ทัศนคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตนมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างหรือรักษาขวัญในการทำงานไว้มาก และความพอใจในงาน และความมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ นี้ผลต่อขวัญในการทำงานโดยตรง ดังนั้น หน่วยงานสำคัญควรตระหนักในเรื่องนี้ให้มาก.

(48) กรมการปกครอง, *op. cit.*, p. 226.

(49) เกษม สุวรรณกุล, *op. cit.*, p. 50.

งานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

Andrew W. Halpin และ Don B. Croft เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการสร้างทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน (2512) มาก บุคคลทั้งสองได้สร้างเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมทางการบริหารในสถาบันทางการศึกษา เรียกว่า The Organizational Climate Description Questionnaire ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า OCDQ เครื่องมือนี้ได้ผ่านการทดสอบในด้านความเชื่อถือได้ (Reliability) และความแม่นยำ (Validity) มาแล้วเป็นอย่างดี เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมต่าง ๆ ว่าพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด ทั้งนี้ต่อแนวทรรศนะ (Perception) ของบุคคลที่ทำการสอนในสถาบันนั้นเป็นเกณฑ์ (โปรดดูรายละเอียดของเครื่องมือในบทที่ 3)

หลังจากที่สร้างเครื่องมือสำเร็จ ก็มีผู้นำไปใช้ในการวิจัยทั้งในแง่การวิจัยที่จำกัดกับครูสร้างเครื่องมือแต่ต่างสถานที่ และในแง่ที่แตกต่างออกไป แต่อยู่ในขอบเขตของสถาบันการศึกษา การใช้เครื่องมือได้แพร่หลายออกไปอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจะได้นำผลการวิจัยนั้น ๆ มากล่าวไว้เพียงบางเรื่องดังต่อไปนี้

1. Andrew W. Halpin และ Don B. Croft ได้ใช้ OCDQ เพื่อศึกษาระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษาที่เลือกมาจากภาคต่าง ๆ 6 ภาคของสหรัฐอเมริกา จำนวน 71 โรงเรียน และมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 1151 คน เมื่อทำการวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติแล้ว ปรากฏว่าในโรงเรียนประถมศึกษา 71 โรงเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนที่มีระบบพฤติกรรมในการบริหารแบบเปิดโอกาส (Open Climate) 17 โรงเรียน แบบอิสระ (Autonomous Climate) 9 โรงเรียน แบบควบคุม (Controlled Climate) 12 โรงเรียน แบบสนิทสนมคุ้นเคย (Familiar Climate) 6 โรงเรียน แบบบิดากับบุตร (Paternal Climate) 12 โรงเรียน และแบบปิดโอกาส (Closed Climate) 15 โรงเรียน⁽⁵⁰⁾

(50) Andrew W. Halpin, and Don B. Croft, The Organizational Climate of School (Danville: Midwest Administration Center, University of Chicago, Interstate Printers and Publishers, Inc., 1963), 130 p.

2. Donald P. Anderson ได้ใช้ OCDQ ในการวิจัยระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ Minnesota จำนวน 154 โรงเรียน แต่สุ่มตัวอย่างมาเพียง 81 โรงเรียนโดยให้คณะครูของโรงเรียนที่เลือกมาตอบ OCDQ และให้ครูใหญ่ตอบ The Personality Factor Questionnaire, the Study of Values และให้กรอกแบบสำรวจชีวประวัติ ซึ่งพอสรุปการวิจัยบางข้อเพียงย่อ ๆ ได้ดังนี้

- (1) มุคสิกภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำของตน (Leadership effectiveness)
- (2) ความต้องการต่าง ๆ ของผู้นำซึ่งมีระดับทัศนความสามารถในการรับรู้ (Conceptual) ทำให้ความบึกบึนในการรับรู้เสียไป ทำให้การตัดสินใจเร็ว และที่มีระดับทัศนความสามารถรู้สึกต่าง ๆ (Sensitivities) นั้น มีส่วนสัมพันธ์กันกับประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำในทางตรงกันข้าม (Negatively)
- (3) ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขวัญ (Esprit) สูง จะเป็นผู้ที่มีความวิตกกังวลสูง สงบ และคงเส้นคงวา ก่อปรทั้งมีความอดทนต่อความคับข้องใจ (Frustration) ต่าง ๆ
- (4) บุคคลในโรงเรียนที่จะได้รับความพอใจในความต้องการทั้งด้านส่วนตัวและสังคมและมีความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะเป็นบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขวัญสูง
- (5) ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขวัญสูงมักจะเป็นผู้ที่มีความเพียร มีสติสัมปชัญญะและมีความไวใจูรรวมงานสูง
- (6) ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขวัญสูง เป็นผู้ที่มีความสามารถคาดการณ์ไวล่วงหน้า มีคุณประโยชน์ และมีสติสัมปชัญญะสูงกว่าครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขวัญต่ำ
- (7) ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขวัญสูงเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น มีความรู้สึกมั่นคง และมีความบึกบึน (Resilient) ดี
- (8) อายุ เพศ ฐานะการสมรส พื้นฐานทางการศึกษา ประสิทธิภาพในการทำงานของครูใหญ่ และจำนวนครูในโรงเรียนไม่มีความเกี่ยวข้องกับระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียน
- (9) ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีระบบพฤติกรรมแบบเปิดโอกาส (Open) ประสบผลสำเร็จ-

ในงาน เพราะความรู้เกี่ยวกับการประถมศึกษา และมุ่งในค่านงาน(Task-oriented) มากกว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีระบบพฤติกรรมแบบปิดโอกาส(Closed)ซึ่งมุ่งในค่านตัวบุคคลในหน่วยงาน (Idiographic) เป็นเกณฑ์

- (10) ครูใหญ่ที่มีสติปัญญาสูง (More intelligent) เป็นครูใหญ่ในโรงเรียนที่ความค่านึงเฉพาะงานสูง และมีคุณพินิจและความสนิสนมค่า⁽⁵¹⁾

3. Robert J. Brown ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับระบบพฤติกรรมในการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 154 โรงเรียน และสุ่มตัวอย่างมา 81 โรงเรียน โดยใช้ OCDQ ของ Halpin และ Croft โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแบบของพฤติกรรมในการบริหาร เพื่อทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องมือ เพื่อเปรียบเทียบทางสถิติจากข้อมูลที่ได้จากสุ่มตัวอย่างที่ Halpin ใช้ในการศึกษา กับข้อมูลจากสุ่มตัวอย่างทั้ง 81 โรงเรียน ใน Minnesota และเพื่อพิสูจน์ว่า อายุ เพศ และสถานภาพต่าง ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 772 คน ว่ามีผลต่อระบบพฤติกรรมในการบริหารหรือไม่ ซึ่งพอสรุปผลโดยย่อ ๆ ดังนี้

- (1) แบบสอบถาม OCDQ เป็นเครื่องมือที่พิสูจน์ได้ว่า เป็นเครื่องมือที่สร้างได้เป็นอย่างดีแล้ว สามารถใช้ในการวิจัยทางพฤติกรรมในการบริหาร และทฤษฎีเกี่ยวกับสังคมศาสตร์ได้
- (2) แบบสอบถาม OCDQ สามารถแยกระบบพฤติกรรมในการบริหารได้ แต่ไม่สามารถลงความเห็น (Generalization) ได้แน่นอนว่าเป็นระบบพฤติกรรมแบบใดเพราะปรากฏว่าระบบพฤติกรรมในการบริหารของ Halpin และ Croft มี 6 แบบ แต่จากการวิจัยครั้งนี้เป็น 8 แบบ (Climates) โดยไม่ทราบว่าจะของใครถูก
- (3) สามารถใช้ผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้เป็นปรกตวิสัย (Norms) ในการวิจัยระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียน แถบ The Twin Cities Metropolitan Area ได้

⁽⁵¹⁾ Donald P. Anderson, Organizational Climate of Elementary Schools. Research Monograph No. 1, (Minneapolis: Educational Research and Development Council of the Twin Cities Metropolitan Area, Inc., 1964), 13 p.

- (4) แบบสอบถาม OCDQ มีความเชื่อถือได้สูง จึงไม่จำเป็นต้องมีการทดสอบเพิ่มเติมอีก
- (5) ครูใหญ่มีแนวโน้มที่จะลงความเห็นไปในรูปที่ต่ำกว่าความเห็นของครู แนวทรรศนะ (Perception) ของผู้เชี่ยวชาญประจำโรงเรียนอยู่ในแนวเดียวกัน (aligned) กับครูใหญ่มากกว่าคณะครู แต่ไม่มีความแตกต่างของแนวทรรศนะระหว่างเพศชาย และหญิง ครูผู้มียุมาก มีความเห็นในทำนองที่ให้ความรู้ในการทำงาน (Morale) สูงกว่าครูที่มียุน้อย แต่ครูที่อายุน้อยมีความผูกพันในเรื่องการพบปะสังสรรค์มากกว่าครูที่มียุมาก นอกจากนี้ ครูที่มียุประหลาดมาก มีความคิดเห็นมั่นคงกว่าผู้ซึ่งเป็นครูใหม่⁽⁵²⁾

4. Norman Dale Brust ได้ทำการวิจัยเรื่อง "The Relationship between some Factors of School Organizational Climate and Some Factors of Teacher Self Concept โดยใช้ครูในโรงเรียนประถมศึกษา 143 คน และใช้แบบสอบถาม OCDQ ของ Halpin และ Croft และใช้ The Washburn Self Concept ของ Wilbur C. Washburn เป็นเครื่องมือ ปรากฏผลว่า ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียน มีผลต่อครูและการจัดหน่วยงานในโรงเรียนต้องคำนึงถึงหน่วยทั้งหมดของโรงเรียนประกอบ ไปด้วยการพิจารณาแต่หน่วยหนึ่งหน่วยใด⁽⁵³⁾

5. Marie Jean Brinkman ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Factors Related to Teacher Morale in Three Junior High Schools" ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนของนครชายเมืองแห่งหนึ่งของเมือง Detroit โดยให้ครูทุกคนตอบข้อมูลส่วนตัว 15 ข้อ และ

(52) Robert J. Brown, Organizational Climate of Elementary Schools. Research Monograph No. 2, (Minneapolis: Educational Research and Development Council of the Twin Cities Metropolitan Area, Inc., 1965), 15 p.

(53) Norman Dale Brust, "The Relationship between Some Factors of School Organizational Climate and Some Factors of Teacher Self Concept". Dissertation Abstracts, (University Microfilms, Ann Arbor), Vol. 27, No. 7, Jan. '67.

ใช้ The Purdue Teacher Opinionnaire ซึ่ง Bentley และ Rempel แห่ง Purdue University สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือ ทั้งนี้ มีความมุ่งหมายที่จะทราบว่า มุ่งประกอบอะไรบางอย่างที่มีความสัมพันธ์กันกับขวัญในการทำงานของครู โดยใช้ The Purdue Teacher Opinionnaire วัด ประสิทธิภาพในการสอนในโรงเรียนมัธยมตอนปลาย หรือในโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันกับขวัญในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมตอนต้นหรือไม่ และการศึกษาดูรวมในระหว่างอยู่โรงเรียนมัธยมตอนต้นมีความสัมพันธ์กันกับขวัญในการทำงานหรือไม่ ปรากฏผลของการวิจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

- (1) ขวัญในการทำงานของครูที่เป็นหญิงสูงกว่าของครูที่เป็นชาย
- (2) ครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนมัธยมตอนต้น ตั้งแต่เริ่มแรกด้วยความต้องการที่จะสอนในระดับนี้จริง ๆ มีขวัญในการทำงานสูงกว่าของครูที่เลือกสอนโรงเรียนมัธยมตอนต้นเพียงแต่เป็นที่หารายได้เท่านั้น
- (3) ครูที่พบว่าสอนในโรงเรียนมัธยมตอนต้นง่ายกว่าที่ตนคาดการณ์เอาไว้ มีขวัญในการทำงานสูงกว่าของครูผู้ซึ่งพบว่าการสอนในระดับนี้ยากกว่าที่ตนคาดการณ์เอาไว้
- (4) ครูที่เคยมีประสบการณ์ในการสอนในโรงเรียนมัธยมตอนปลาย และสอนในโรงเรียนมัธยมตอนต้นนานที่สุดจะมีขวัญในการทำงานค่าที่สุด
- (5) ครูที่สอนเฉพาะในโรงเรียนมัธยมตอนต้นมีแนวโน้มที่จะเลือกสอนในระดับนี้ต่อไป
- (6) ครูที่เคยมีประสบการณ์ในการสอนระดับประถมศึกษาที่มีขวัญในการทำงานสูง
- (7) ครูที่เคยสอนในระดับประถมศึกษา (ก่อนที่จะสอนในโรงเรียนมัธยมตอนต้น) นานที่สุด มีแนวโน้มที่จะมีขวัญในการทำงานสูงสุด⁽⁵⁴⁾

ผลงานด้านการเขียนและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยที่นำมากล่าวไว้ในบทนี้ แบ่งออกเป็นสองตอน คือ ตอนแรกเกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการจัดหน่วยงาน ตอนสองได้วิเคราะห์งานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องหลักและทฤษฎีการจัดหน่วยงานนั้นได้เน้นเรื่องการบริหารในฐานะกระบวนการทางสังคมซึ่งมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับงานวิจัยนี้ ส่วนงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องได้เลือก

(54) Marie Jean Brinkman, "Factors Related to Teacher Morale in Three Junior High Schools", *op. cit.*, Vol. 27, No. 8, Feb. 1967.

เฉพาะผลงานวิจัยที่^๓ได้เคยสอบถาม OECD ของ Halpin and Croft ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและ
เรียบเรียงเป็นเครื่องมือในโครงการวิจัยครั้งนี้.