บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เนื้อหา จากเอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. บรรยากาศองค์การ
   - 1.1 ความหมายขององค์การ
   - 1.2 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
   - 1.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
   - 1.4 ประเภทของบรรยากาศองค์การ
2. แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การในโรงเรียน
   - 2.1 บรรยากาศองค์การในโรงเรียน
   - 2.2 แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การในโรงเรียน
   - 2.3 ผู้นำกับการสร้างบรรยากาศขององค์การในโรงเรียน
   - 2.4 ผลของบรรยากาศองค์การในโรงเรียนที่ไม่ดี
3. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน
   - 3.1 ด้านนโยบายการบริหารและการจัดการ
   - 3.2 ด้านลักษณะโครงสร้างของโรงเรียน
   - 3.3 ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน
   - 3.4 ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ
   - 3.5 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Prince of Songkla University Pattani Campus

1. บรรยากาศองค์การ

1.1 ความหมายขององค์การ

การอยู่ร่วมกันในสังคม ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ดังนั้นจึงเกิดองค์การขึ้นมาหลายองค์การ ซึ่งได้มีผู้ศึกษาหลายคนที่ให้ความหมายขององค์การไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 4) อธิบายความหมายขององค์การว่ามีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. เป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. มีการรวมตัวกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มที่มีการรวบรวมทรัพยากร และความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน
3. ดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จลงได้ด้วยการกระทำโดยลำพังอิสระ

จากความหมายข้างต้นนี้ องค์การ หมายถึง รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ที่มีการประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงานและการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอ

สมยศ นาวีการ (2538 : 10) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มีแบบแผนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆที่ต้องขึ้นอยู่ระหว่างกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายเฉพาะอย่าง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 215)ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการโดยมีการรับพนักงานให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความหมายหรือความสามารถร่วมมือกันในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่างๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 134) ให้ความหมายว่า องค์การเป็นระบบสังคมที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและเกิดขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาตกลงร่วมมือร่วมใจและทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Gavs และ White (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2543 : 62) ได้กล่าวว่า องค์การ คือ การจัดการระเบียบบุคคลเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่

Prince of Songkla University Pattani Campus

เห็นชอบร่วมกันโดยการแบ่งสรรหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและความสามารถของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานของส่วนรวมอันหนึ่ง ในอันที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์ โดยให้มีความขัดแย้งน้อยที่สุดและให้ความพอใจให้แก่ทั้งผู้ที่จะได้รับผลงานนั้น และผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 12) กล่าวถึงลักษณะขององค์การไว้ว่า องค์การมีลักษณะที่สำคัญ คือ

(1) มีเอกภาพทางสังคม

(2) มีเป้าหมายที่แน่นอน

(3) มีการออกแบบโครงสร้างอย่างรอบคอบและมีระบบกิจกรรมที่ประสานงานกัน

(4) มีการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้แล้วองค์การประกอบด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น องค์การจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในการปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ปัจจุบันแนวโน้มการบริหารได้เน้นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแนวความคิดใหม่ของการออกแบบโครงการมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และผู้บริหารจะต้องกำหนดโครงสร้างองค์การอย่างรอบคอบ ตลอดจนมีการประสานทรัพยากรต่างๆ ขององค์การเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่างานจะมีการแบ่งโครงสร้างออกเป็นแผนกหรือกลุ่มของกิจกรรมต่างๆ แต่องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันก็ได้พยายามที่จะประสานกิจกรรมการปฏิบัติงานในแนวนอน โดยใช้ทีมของพนักงานจากที่ต่างๆ เพื่อมาทำงานร่วมกันในโครงการ ขอบเขตระหว่างแผนกหรือระหว่างองค์การจะสามารถยืดหยุ่นได้เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customers) ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers) คู่แข่งขัน (Competitors) และปัจจัยอื่นๆในสภาพแวดล้อมภายนอก

สมคิด บางโม (2538 : 14) มีความเห็นว่า องค์การ คือ กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การรวมกันของกลุ่มต้องถาวรมีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (มปพ.) กล่าวว่า การมีองค์การเกิดขึ้น สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ มีกลุ่มคน ทำงานในองค์การ บ่อยครั้งที่ความต้องการขององค์การและสมาชิกในองค์การไม่ไปด้วยกัน องค์การต้องการให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานให้มากๆ แต่สมาชิกคิดว่าได้ทำงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

เต็มที่แล้ว ถ้าเป็นเช่นนี้บรรยากาศในที่ทำงานย่อมเป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างแน่นอน เราจะพบ ความเฉื่อยชา ทำงานไปวันๆ หนึ่ง ผลผลิตลดลงไม่มีการพัฒนา ตลอดจนการปฏิเสธความเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดูแลรับผิดชอบ สร้างบรรยากาศองค์การที่ดี เป็นที่พึงพอใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2537) กล่าวว่า องค์การมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์แต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวิธีดำเนินการ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นบรรยากาศในการทำงานของบุคคล เมื่อบุคคลเข้าทำงานใหม่ๆ พยายามที่จะมีข้อตกลงทางด้านจิตวิทยากับองค์การว่า องค์การจะต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุนเพื่อให้บุคคลได้ทำงานอย่างมีความสุข ช่วยให้ถึงเป้าหมาย ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และทางจิตวิทยา จากการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การจะทำให้บุคคลมีจินตนาการหรือภาพพจน์เกี่ยวกับการทำงานอยู่ในจิตใจของเขาตลอดเวลา ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องจัดบรรยากาศที่จะช่วยให้บุคคลแต่ละคนสามารถแสดงออกและพัฒนาความสามารถของตนเอง

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) กล่าวว่า การบริหารองค์การจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยจะมีองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม อันเกิดจากความใกล้ชิดของบุคคล หรือความเกี่ยวข้องบนพื้นฐานของครอบครัว แล้วนำติดตัว มาสู่ที่ทำงานและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมทางจิตวิทยา สอดคล้องกับการสร้างบรรยากาศการทำงานขององค์การไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ผู้ทำงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุขและความมั่นใจ

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.2 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

Halpin (1996 อ้างถึงใน ณัฐยา กระแจ่ม, 2551:9) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานและสถานที่ กล่าวคือ บุคลากรย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์การหรือหน่วยงานก็เช่นกันสามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงาน

Litwin & Stringer (1968 อ้างถึงใน ชนันนัทธ์ จันทร์รินทร์, 2550 : 12) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่าเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและแรงจูงใจของแต่ละบุคคล บรรยากาศองค์การเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ที่สามารถใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์อธิบายได้และบรรยากาศในรูปขององค์ประกอบต่าง ๆ

Brown และ Moberg (1980 : 278 อ้างถึงใน ชนันนัทธ์ จันทร์รินทร์, 2550 : 12) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งบุคลากรในองค์การมีการรับรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. บรรยายลักษณะสภาพขององค์การ
2. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ
3. เป็นลักษณะสภาพองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
4. เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างขององค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง

Hall (1977 อ้างถึงใน ไกรสิงห์ ปาณสมบูรณ์, 2544 : 9) ให้ความหมายของคำว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง เป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกหรือพนักงานที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกนึกคิดดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลิตผลมาจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานขององค์การที่มีอิทธิพลกระทบต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดของพวกเขา

Jones (1988 อ้างถึงใน ไกรสิงห์ ปาณสมบูรณ์, 2544 : 9) ให้ความเห็นสนับสนุนว่าการบรรยายในรูปขององค์ประกอบจะทำให้สามารถนำไปวัดความรู้ของสมาชิกในองค์การได้ชัดเจนว่าการกล่าวถึงบรรยากาศโดยรวม เนื่องจากองค์การมีความซับซ้อน ทำให้บรรยากาศองค์การมีความหลากหลายและแตกต่างกัน

สมยศ นาวีการ (2526) ได้สรุปความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่าหมายถึง การรับรู้เรื่องที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขา

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน

ซากี สะมะแอ (2550 : 12) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การในโรงเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ทำให้ครูในโรงเรียนเกิดความรู้สึกได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

พงค์ศักดิ์ ดิษฐ์สุวรรณ (2551 : 10) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการรับรู้จากการปฏิบัติที่มีความพอใจหรือไม่พอใจได้

Sergiovanni (1983 อ้างถึงใน คณิต เจียรกลาง, 2536 : 27) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาว่า หมายถึง ลักษณะที่บอกถึงโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียนหรืออาจจะหมายถึง ความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน

อัลวี จารงค์ (2551 : 18) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียน หมายถึง สภาวะที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เช่น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

จากความหมายของบรรยากาศองค์การตามทัศนะต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การคือ สภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลให้บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกและรับรู้จากการปฏิบัติได้โดยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภทใด ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีต่อบุคลากรขององค์การด้วย นักวิชาการได้ศึกษาถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การและได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

Litwin และ Stringer (1979 : 371 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540 : 279 – 280) ได้ศึกษาและพบว่า องค์การที่มีบรรยากาศการบริหารงานแบบใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ ในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีบุคลากรรักใคร่สามัคคีกัน และบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สภาพบรรยากาศ ในองค์การดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีผลผลิตสูงบรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ

Brown และ Moberg (1980 : 420 อ้างถึงใน วัชรศักดิ์ สงค์ปาน, 2542 : 27) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ เพราะเป็นเงื่อนไขกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยในการกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่อยู่ในองค์การ ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนปรับปรุงองค์การ

ภรณี กีรติบุตร (2529 : 101 อ้างถึงใน ณัฐยา กระแจ่ม) บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลความแตกต่างของบุคคลในองค์การ คือ ด้านความพึงพอใจในงานจะมีสูงเมื่อบุคคลในองค์การมีการปรึกษาหารือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อีกทั้งผู้บริหารมีการแสดงความเอาใจใส่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์การ และในด้านผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หากบรรยากาศภายในองค์การมีความเป็นมิตรกันฉันท์พี่น้องส่งผลให้ทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางบวก และองค์การต้องเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

และยังนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง จึงเห็นว่าบรรยากาศองค์การที่ดีย่อมส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

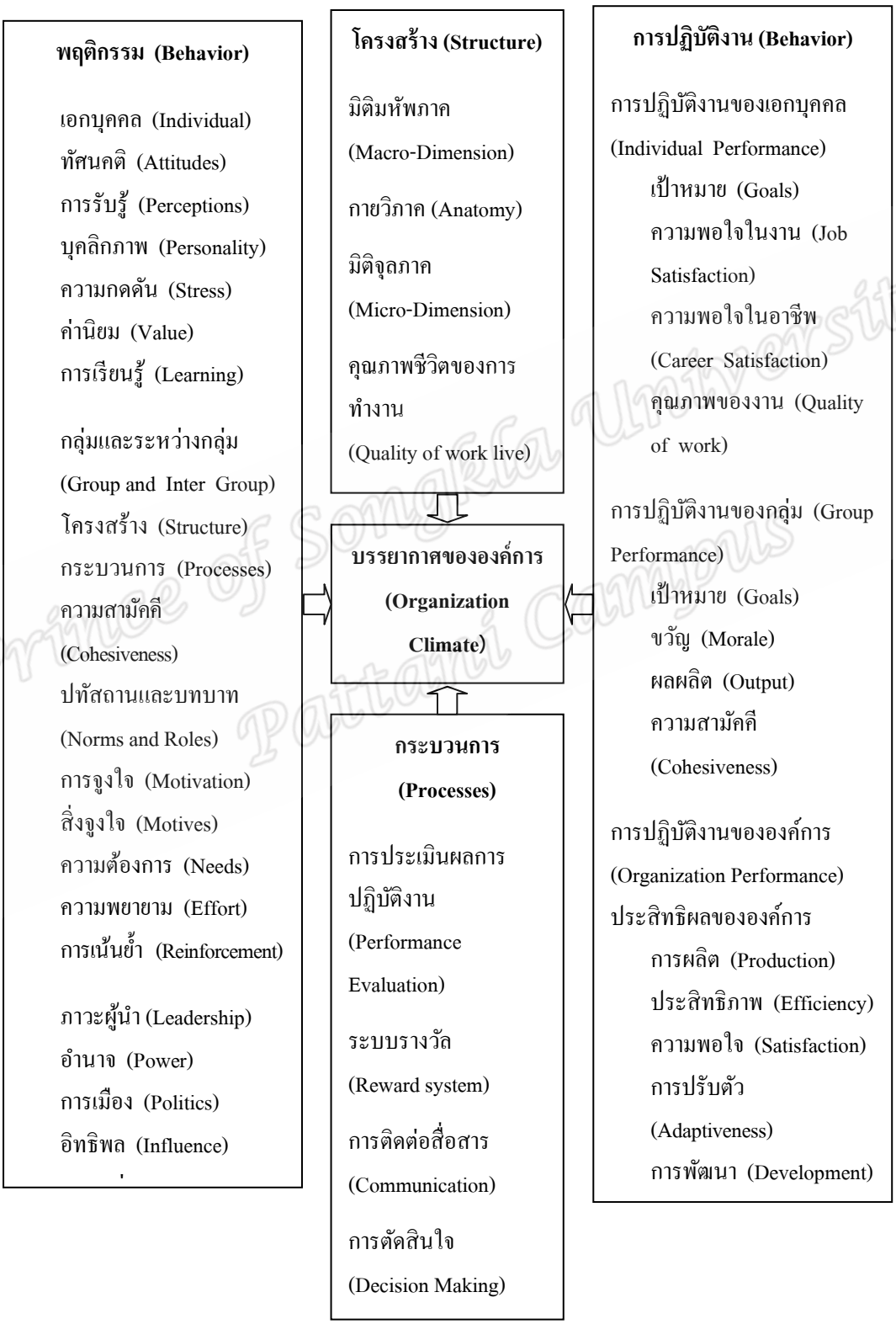
บรรยากาศองค์การในปัจจุบันมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางประชาธิปไตยนิยม ที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 151 – 152) กล่าวไว้ว่า แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การ ย่อมมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะขององค์การ ในลักษณะของการตัดสินใจ ในลักษณะของการบริหารเพื่อความมีประสิทธิผลในลักษณะเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร ในลักษณะของการแสดงภาวะผู้นำและในลักษณะการใช้แรงจูงใจ กล่าวคือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์การแบบราชการเป็นองค์การแบบวิชาชีพ จากการตัดสินใจเดี่ยวสู่การตัดสินใจร่วม จากประสิทธิผลที่เน้นปัจจัยป้อนออกเป็นเน้นทั้งระบบ จากกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารที่เน้นทางการเป็นเน้นแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น จากการแสดงภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมเป็นประชาธิปไตยนิยม จากการมุ่งการบริหารเพื่อการจัดการเป็นมุ่งการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการระดับต่ำเป็นระดับสูงมากขึ้น ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การก็มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ความเสถียรภาพ ความมั่นคงความเป็นเหตุเป็นผล ไปสู่วัฒนธรรมเชิงก้าวหน้าที่เน้นความริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความมุ่งสู่ความเติบโตก้าวหน้ามากขึ้น และบรรยากาศองค์การก็มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากบรรยากาศองค์การแบบปิดไปสู่บรรยากาศองค์การแบบเปิด หรือจากองค์การที่เน้นการปกครองสู่องค์การที่มีความเป็นมนุษย์มากขึ้น แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในทิศทางประชาธิปไตยนิยม และเป็นไปในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทางการบริหาร จากกระบวนทัศน์เก่าไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เป็นกระบวนทัศน์ที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารในยุคที่สังคมทุกระดับเองก็มีการเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกันนี้เช่นกัน

ในขณะที่ ภรณี มหานนท์ (2529 : 121 – 122) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ (Organization Climate) กับการปฏิบัติงานขององค์การในแง่ของประสิทธิผล โดยจำลองออกมาเป็นรูปลักษณะได้ดังภาพประกอบ 2

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม, โครงสร้าง, กระบวนการ, บรรยากาศองค์การ และการปฏิบัติงาน

ที่มา : Gibson, Ivancevich, & Donnelly (อ้างถึงใน ภรณี มหานนท์, 2529 : 122)



Prince of Songkla University Pattani Campus

ซึ่งจากภาพประกอบ 2 เห็นได้ว่าพฤติกรรมของคนในองค์การ โครงสร้างขององค์การและกระบวนการขององค์การไม่ใช่เรื่องที่เป็นอิสระต่อกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน อย่างใกล้ชิดและมีปฏิกิริยาต่อกัน ซึ่งเป็นผลให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “บรรยากาศองค์การ” หรือสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การ ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวมีอิทธิพลเหนือมิติของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นบรรยากาศที่แตกแต่งกันย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างกันต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การและเมื่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งขององค์การ มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นตัวแปรในพฤติกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์การก็จะถูกกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีผลในทางบวกหรือทางลบต่อบรรยากาศ ซึ่งจะโยงไปมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือประสิทธิผลขององค์การด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความพึงพอใจและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในสถานศึกษา ถ้าบุคลากรได้รับความอบอุ่นและความมั่นคง การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพและมีความสุข

1.4 ประเภทของบรรยากาศองค์การ

ได้มีนักวิชาการได้ศึกษาถึงประเภทของบรรยากาศองค์การและได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

พรรณราย ทรัพยะประภา (2531 : 37) กล่าวว่า บรรยากาศการทำงาน ในองค์การใด ๆ ก็ตามอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. บรรยากาศที่มีความไม่เป็นสุข (Defensive Climate) ประกอบด้วย

1.1 การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation) ผู้บริหารวิพากษ์วิจารณ์ ตำหนิติเตียน สั่งสอน และตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 การบังคับควบคุม (Control) ผู้บริหารสั่งงานในลักษณะเผด็จการ ถืออำนาจบาตรใหญ่ของตน และพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามอำเภอใจของตน

1.3 การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ (Strategy) ผู้บริหารใช้ผู้ใต้บังคับเพื่อประโยชน์ของตนเอง พูดอะไรออกไปแล้วก็ไม่ปฏิบัติตามที่พูด หรือไม่ก็บิดเบือน หรือตีความหมายอย่าง ผิด ๆ

1.4 ความเฉยเมย (Neutrality) ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เฉยเมยต่อสารทุกข์สุขดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือคติว่าธุระไม่ใช่ ไม่อยากยุ่งเรื่องส่วนตัวของใคร

Prince of Songkla University Pattani Campus

มีทัศนคติว่า วัวของใครก็เข้าคอกคนนั้น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวหรือความขัดแย้งใด ๆ ก็ไม่ใส่ใจที่จะช่วยเหลือ

1.5 การมีอำนาจเหนือกว่า (Superiority) ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าบกพร่องอยู่เสมอ

1.6 ความดื้อดึง (Certainty) ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบและไม่เต็มใจที่ยอมรับความผิดใด ๆ ทั้งสิ้น

ในองค์การที่มีบรรยากาศไม่เป็นสุขเช่นนี้พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว มีขวัญและกำลังใจต่ำ

2. บรรยากาศที่มีการสนับสนุน ประกอบด้วย

2.1 ความยืดหยุ่น (Provisionalism) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 ความเข้าใจ (Empathy) ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจและฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับนับถือความรู้สึกและค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 ความเสมอภาค (Equality) ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อย ไม่เอาตำแหน่งหรือสถานภาพของตนมาควบคุมสถานการณ์ และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น รวมทั้งมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

2.4 ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นมีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงจูงใจอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

2.5 เน้นที่การแก้ปัญหา (Problem Orientation) ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าจะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกัน และไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

2.6 การสื่อความหมายชัดเจน (Descriptive) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นชัดเจนแจ่มแจ้ง อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรมและแสดงการรับรู้ของเขาเอง ในองค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนเช่นนี้ พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดี เข้าใจกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

จึงพอสรุปได้ว่า ประเภทของบรรยากาศองค์การสามารถจำแนกได้มากมายหลายประเภท ขึ้นอยู่กับความต้องการ สภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ของกลุ่มบุคคลที่จะจัดตั้งองค์การ เพื่อจะให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการเลือกประเภทขององค์การให้เหมาะสม

Prince of Songkla University Pattani Campus

2. แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การในโรงเรียน

2.1. บรรยากาศองค์การในโรงเรียน

โรงเรียนจัดเป็นองค์การทางการบริหารที่มีการจัดองค์การคล้ายคลึงกับองค์การทางการบริหารทั่ว ๆ ไป ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่จัดระเบียบบุคคลเช่นเดียวกับผู้บริหารองค์การอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย โดยการแบ่งสรรหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน และความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำให้สำเร็จโดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด และยังทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่จะได้รับผลงานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ดังที่ อรุณ รักธรรม (2528 : 62) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดระเบียบบุคคล ความสำเร็จของผู้บริหารมิใช่อยู่ที่การมีอำนาจบังคับหรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง คือ ความสามารถในการจัดการในอันที่จะสร้างบรรยากาศการบริหารที่ดี ลักษณะการบริหารการจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน การมอบหมายงานหรือการสั่งการก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาอย่างแจ่มชัด เหมาะสมกับความสามารถไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามช่วยเหลือ ถามไถ่ ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญและกำลังใจ จัดสวัสดิการให้หลาย ๆ รูปแบบ ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดระเบียบบุคคล ความสำเร็จของผู้บริหารมิใช่อยู่ที่การมีอำนาจบังคับหรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง คือ ความสามารถในการจัดการในอันที่จะสร้างบรรยากาศการบริหารที่ดี ลักษณะการบริหารการจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน การมอบหมายงานหรือการสั่งการก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาอย่างแจ่มชัด เหมาะสมกับความสามารถ ไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามดูแลช่วยเหลือ ถามไถ่ ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญกำลังใจ จัดสวัสดิการให้หลาย ๆ รูปแบบ (กรมสามัญศึกษา, 2532 : 12 – 70) การสร้างบรรยากาศการบริหารจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโรงเรียน และถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหาร วิธีสร้างบรรยากาศที่ดีที่สุดคือดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของโรงเรียนสอดคล้องกับ

ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งเป็นบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จของเป้าหมาย (Goal Attainment) แต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนมีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียน คือการจัดการศึกษาแก่นักเรียนให้มีคุณลักษณะตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ธเนศ ขำเกิด (2533 : 36 – 39) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียนเป็นภาพรวมของความรู้สึกที่บุคคลมีต่อโรงเรียน ถ้าเป็นบรรยากาศที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ยากต่อการแบ่งประเภทได้ แต่เพื่อสะดวกต่อการพิจารณาสร้างเสริม จึงแบ่งประเภทบรรยากาศโรงเรียนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่มีอยู่ในบริเวณโรงเรียน
2. บรรยากาศด้านวิชาการ ได้แก่ สภาพการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน
3. บรรยากาศด้านการบริหารการจัดการ ได้แก่ สภาพการดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียน ให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร

บรรยากาศการบริหารการจัดการ ถือว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะมีผลต่อการจัดบรรยากาศในทุก ๆ ด้าน เพราะถ้าการบริหารจัดการเอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนแล้วก็จะส่งผลให้บรรยากาศของโรงเรียนน่าอยู่และได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในโรงเรียนทุกคน การทะเลาะเบาะแว้งการไม่เข้าใจกันจะเกิดขึ้นน้อย ชีวิตในโรงเรียนก็จะอยู่กันอย่างมีความสุข

บรรยากาศการบริหารการจัดการที่ควรแก่การสร้างเสริมให้สมาชิกทุกคน อยู่ร่วมกัน และทำงานด้วยความเป็นสุข คือ บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศแห่งการให้เกียรติแก่กันและกัน เชื่อถือไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจ เกรงใจ ให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง มีความรู้สึกอบอุ่นใจ รัก ผูกพัน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของสูง การทำงานเน้นที่ความพึงพอใจในงานมากกว่าผลงาน ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสนิทสนมกลมเกลียวมากกว่าการใช้คำสั่งหรือการควบคุมกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ยังคงมีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ สิ่งชี้วัดบรรยากาศการบริหารการจัดการที่ดี ได้แก่

Prince of Songkla University Pattani Campus

1. ทีมงานบริหารโรงเรียน เป็นผู้นำและแม่แบบในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด

2. สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน นักการภารโรง เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากรภายนอกที่มาเยือน เป็นไปด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรไมตรี ทุกคนยิ้มแย้มแจ่มใสเข้าหากัน

3. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ได้แก่ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรหลากหลายรูปแบบ มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เผยแพร่ผลงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศองค์การในโรงเรียน มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโรงเรียน บรรยากาศที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรักความผูกพัน ความพอใจ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 **แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การในโรงเรียน**

องค์การต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร องค์การจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคลากรในองค์การทำงานด้วยความตั้งใจ และมีความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยองค์การแต่ละประเภทก็มีเป้าหมาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศในองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศในองค์การมีส่วนทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นองค์การต้องคำนึงถึงการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการให้บุคลากรแต่ละคนบรรลุความต้องการ สามารถแสดงออกและพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ จากการศึกษาบรรยากาศองค์การ พบว่า มีผู้ให้แนวคิดที่แตกต่างกันดังนี้

Andrew W. Halpin (อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530:140) กล่าวว่า “ในขณะที่บุคคลหนึ่งย้ายโรงเรียนไปอยู่โรงเรียนอื่น เขาก็ได้พบว่า แต่ละคนต่างมีบุคลิกภาพเป็นของตนเอง” จากคำ กล่าวของ ฮัลปิน แสดงให้เห็นว่า วิธีที่บุคคลหนึ่งปฏิบัติในองค์การทางการศึกษานั้น ส่วนหนึ่งพิจารณาจากเนื้อแท้ของบุคคลคนนั้นว่าเป็นบุคคลเช่นไร และอีกส่วนหนึ่งพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทางองค์การเป็นสภาวะต่างๆขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมความรู้สึก น้ำเสียงท่าที หรือบรรยากาศ ตัวแปรเหล่านี้ หมายถึง คุณภาพภายในองค์การ กลุ่มคุณลักษณะภายในที่ทำ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ให้โรงเรียนแห่งหนึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนนั้น เรียกว่า บรรยากาศองค์การ

ธเนศ ขำเกิด (2532 : 40-41) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การในโรงเรียนว่าเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคลากร เป็นสภาพการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็น หรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนของความรู้สึกของบุคลากร ซึ่งการที่บุคลากรปะทะกับสิ่งแวดล้อม แล้วเกิดความรู้สึกที่ดีจะเรียกว่า “บรรยากาศดี” ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี เรียกว่า “บรรยากาศไม่ดี ”

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 144 – 152) ได้ให้แนวคิดว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจจะหมายถึงฝ่ายหนึ่ง ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน อาคารสถานที่ของโรงเรียน สถานที่ตั้งของโรงเรียน เป็นต้น และคำว่าบรรยากาศองค์การมักแสดงออกโดยใช้คำคุณศัพท์ เช่น บรรยากาศแบบปิด บรรยากาศแบบอึกทึกครึกโครมบรรยากาศแบบอบอุ่นเป็นกันเอง บรรยากาศแบบง่าย ๆ บรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ บรรยากาศแบบเย็นชา บรรยากาศแบบไม่เป็นส่วนตัว บรรยากาศแบบปรปักษ์ บรรยากาศแบบเคร่งครัด เป็นต้น

Gibson, Invancevich และ Donnelly (อ้างถึงใน บุญรัตน์ แก้วลำหัด, 2536 :40) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ว่ามีนักวิชาการได้กำหนดคำใช้ที่แตกต่างกันไป ได้แก่ บรรยากาศทางจิตวิทยา (Psychological Climate) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) บุคลิกภาพองค์การ (Organization Personality) และบรรยากาศองค์การ (Organization Climate) โดยจะแตกต่างกันไปตามมโนทัศน์ของนักวิชาการ ซึ่งจะมองว่าบรรยากาศองค์การเป็นลักษณะเฉพาะแบบใด

ศิริพงษ์ เศาภายน (2548 : 87) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณภาพของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อาจรวมถึงสิ่งแวดล้อมในแผนกต่าง ๆ

Hoy และ Miskel (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เศาภายน, 2548 : 87) ให้นิยามว่า บรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพขององค์การ บรรยากาศขององค์การจะส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกของโรงเรียนในขณะเดียวกัน นักทฤษฎีกล่าวถึงบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การว่ามีแนวคิดที่เหลื่อมล้ำกันอยู่บ้าง คือ วัฒนธรรมองค์การเป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา ในขณะที่บรรยากาศองค์การมีรากเหง้ามาจากจิตวิทยา ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจว่าประสิทธิผล

Prince of Songkla University Pattani Campus

ของโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การ บรรยากาศองค์การเป็นการผสมผสานของตัวแปรหลายตัว เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียน หมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในปี ค.ศ.1996 ฮัลบินและครอฟท์ (Halpin and Croft 1996 :133-181) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียน และได้สรุปว่าบรรยากาศองค์การในโรงเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียน และพฤติกรรมของครูผู้สอน ในฐานะกลุ่มบุคคลในโรงเรียน องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะพฤติกรรม 2 ส่วนมารวมกัน คือ พฤติกรรมของครูผู้สอน และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยแยกเป็นพฤติกรรมครูผู้สอน 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรม 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง มิติกรุณาปราณีรวมเป็น 8 มิติ

ฮัลปิน (1966, pp. 133 – 181) ได้สรุปว่า บรรยากาศของสถานศึกษาประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของคณะครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยมีพฤติกรรมของครู 4 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี จากบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิตินี้ สามารถจัดเป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ คือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศซึมเซา ตามรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมของครู มี 4 มิติ คือ

1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูด้วยกันว่า การปฏิบัติงานในลักษณะต่างคนต่างทำไปด้วยกันไม่ได้ขาดความสามัคคีไม่มีการประสานงานและร่วมกันทำงาน แต่ละคนทำหน้าที่ของตนเท่านั้น

1.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครู ว่าคณะครูได้ปฏิบัติงานโดยขาดความคล่องตัวเพราะผู้บริหารให้งานมากเกินไป ครูรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติงานไปตามมติของคณะกรรมการ และมีระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อความยุ่งยากลำบากใจ มากกว่าเป็นการอำนวยความสะดวก

1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่าคณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยขวัญและกำลังใจดีมาก รักหมู่คณะ เพราะครูได้รับการตอบสนองอย่างที่เขาต้องการ ทั้งความต้องการด้านสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง ซึ่งเป็นความพึงพอใจต่อความต้องการด้านสังคม และแต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร มี 4 มิติ คือ

2.1 มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงแต่ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับตามนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อคณะครูเป็นการติดต่อกันอย่างเป็นทางการมากกว่าการติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคล ผู้บริหารสนใจเรื่องทั่ว ๆ ไปมากกว่าสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อย

2.2 มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ ผู้บริหารจะควบคุม ตรวจตรา สั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด การสื่อสารเป็นแบบสื่อสารทางเดียว และผู้บริหารจะไม่สนใจข้อมูลย้อนกลับจากใครทั้งสิ้น

2.3 มิติเป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้ครูปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การก้าวหน้าโดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีควบคุม ตรวจตรา หรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนเองให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่คนอื่นจะยึดถือและนำไปปฏิบัติได้

2.4 มิติกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูแบบคำนึงถึงใจเขาใจเรา โดยแสดงความเป็นผู้มีความเมตตากรุณาช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของครูเป็นอย่างดี

จากแนวคิดของ ฮัลปิน สามารถจัดลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การ ได้ 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแจ่มใส หรือแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญและกำลังใจดีมาก คณะครูมีความสามัคคีช่วยเหลือการงานเป็นอย่างดี ครูมีงานทำพอเหมาะแก่สภาพความสามารถของแต่ละบุคคล จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี แต่ละคนมีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของโรงเรียนนั้น ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า มีบทบาทการบริหารดีเด่นถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้เป็นที่เคารพและเป็นที่ต้องการของคณะครู นอกจากนี้ยังให้การช่วยเหลือคณะครูให้ปฏิบัติงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

ได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องคอยออกคำสั่งหรือควบคุมและนิเทศงานบ่อยนัก เพราะคณะครูมีระเบียบวินัยดี มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยการ บริหารงานและควบคุมคณะครูยังมีอยู่แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน จึงมีคุณภาพบรรยากาศแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุดและดีที่สุด

2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสร้างสัมพันธ์กันฉันท์มิตร บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่ครูได้รับความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน คณะครูมีความสามัคคีและร่วมมือกันทำงานดี ผู้บริหารมีวิธีการออกกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู ขวัญและกำลังใจครูดี แต่ยังไม่เท่าบรรยากาศแจ่มใส เพราะได้ความพึงพอใจในเรื่องความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมาก แต่ได้รับความสำเร็จทางการงานน้อยไป บริหารงานโดยยึดถือระเบียบกฎเกณฑ์มากกว่าตัวบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคณะครูมีน้อย การควบคุม ตรวจตรา และนิเทศงานของครูมีน้อย แต่จะให้โอกาสแก่ครูที่จะเลือกงานได้โดยอิสระและตามความสามารถ ผู้บริหารจะแสดงความเมตตาปราณีและคอยช่วยเหลือคณะครูในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิภาพของคณะครู พฤติกรรมของผู้บริหารแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกวดขันมากกว่าผู้บริหารแบบแจ่มใส

3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร เน้นความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราออกคำสั่งหรือนิเทศงานของคณะครู ไม่มีเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้คณะครูมีความภาคภูมิใจซึ่งเป็นผลพลอยได้ เลยทำให้ขวัญและกำลังใจดีขึ้นเล็กน้อย คณะครูต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคณะครูน้อย เพราะมุ่งคำนึงถึงแต่ผลงาน ถือว่างานที่กำหนดให้ทำต้องเสร็จ ผู้บริหารจะไม่สนใจความคิดเห็น หลักการและเหตุผลของผู้อื่นเลย

4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือการนิเทศงาน ทำให้คณะครูขาดความสามัคคีในการทำงาน คณะครูไม่ค่อยมีงานทำ แต่ความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัวดี มีขวัญกำลังใจปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรด้านเดียว โดยขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวมปล่อยปละละเลย แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าคณะครูทุกคนเป็นคนใน

Prince of Songkla University Pattani Campus

ครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก คณะครูจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจตรา และนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรภายในกลุ่มคณะครู แต่ความพยายามของผู้บริหารก็ประสบความล้มเหลว เพราะคณะครูไม่ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถของผู้บริหาร คณะครูแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารชอบรบกวนเวลาปฏิบัติงานของครูมากกว่าอำนวยความสะดวก ขวัญและกำลังใจของคณะครูต่ำ เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์และความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง ทั้ง ๆ ที่บางเรื่องเพียงแต่รู้แบบงู ๆ ปลา ๆ ทำให้คณะครูเบื่อหน่าย และรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศซึมเซา (The Close Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล คณะครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน คณะครูขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู คณะครูถูกควบคุมโดยระบบคัดออก ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์น้อยมาก แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้น และผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตาและคิดสร้างสรรค์ และไม่เคยแสดงพฤติกรรมที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาคณะครู คณะครูจึงมองผู้บริหารของตนว่าเป็นผู้บริหารจอมปลอม บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

จากบรรยากาศขององค์การทั้ง 6 มิตินี้ บรรยากาศแจ่มใสนับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบซึมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ แนวทางที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้ครูมีความสามารถ และมีประสิทธิภาพขึ้นก็คือ ความสามารถของการจัดการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการที่จะควบคุมบรรยากาศการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานเพียงลำพังแต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับการควบคุม โครงสร้างโรงเรียน แบบของผู้นำ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล โรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ บรรยากาศโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของครูส่งผลต่อความภักดีต่อโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียนหรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียน อันเป็นลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน มีส่วนเกี่ยวโยงมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารในการสั่งการบังคับบัญชาหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติสิ่งใดตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงกล่าวได้ว่า บรรยากาศโรงเรียนจะเป็นไปในมิติใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ

2.3 ผู้นำกับการสร้างบรรยากาศขององค์การในโรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศองค์การเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ การทำงานให้มีมาตรฐานและมีคุณภาพต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานเป็นกำลังสำคัญ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 130) ในการทำงานให้สำเร็จมีความจำเป็นจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงาน ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เพราะปัจจุบันการทำงานให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพดี ผู้ร่วมงานมีการช่วยเหลือกัน จะสามารถสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีอย่างยาวนาน การสร้างบรรยากาศการทำงานมีสิ่งที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำ เป็นผู้มีส่วนสร้างบรรยากาศให้เกิดในองค์การเป็นอย่างมาก เช่น มีลักษณะการพูดคุยแบบสร้างสรรค์ มีจิตวิทยาการถ่ายทอดแนะนำ การสั่งงานด้วยความเป็นกันเอง รวมทั้งการมีมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. การปฏิบัติตัวเข้ากับสังคม โดยการศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี แล้วกระทำตัวให้สอดคล้องและถูกต้องตามกาลเทศะทั้งสังคมและชนบท เป็นการปรับตัวเข้ากับสังคมอย่างเหมาะสม ทำให้บรรยากาศของการร่วมมือในการทำงานเกิดขึ้น

3. การเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติโดยการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่ควรใช้วิธีการเลือกผู้ที่เป็นพรรคพวกของตน ญาติพี่น้อง เพราะจะทำให้เสียระบบการบังคับบัญชา ทำลายขวัญและกำลังใจผู้อื่น

4. ลักษณะของความร่วมมือที่ดี เป็นการประสานงานบุคลากร โดยสมาชิกขององค์การจะทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นการร่วมสร้างบรรยากาศแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยอยู่ร่วมกันด้วยความรักความเห็นใจ

Prince of Songkla University Pattani Campus

5. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ ได้แก่ การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเป็นแบบทางการมากเกินไปจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอึกอัด ซึ่งการสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่จะทำให้การทำงานราบรื่น

6. การติดต่อสื่อสารในองศ์การ โดยปกติจะนิยมใช้การสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาสั่งการใด ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้

7. การตัดสินใจ เป็นลักษณะของการสั่งการที่กระทำด้วยความรอบคอบ และถ้าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมก็จะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดี โดยเฉพาะการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจะต้องสมบูรณ์และครบถ้วน จะได้ป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ

8. การควบคุม เป็นมาตรการด้านบริหารเพื่อสอดส่องดูแลความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน ทำให้ผลงานประสบความสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ พร้อมกับการสร้างบรรยากาศของความภูมิใจให้เกิดขึ้น

9. การให้รางวัล เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีโดยปกติจะพิจารณาจากผลงาน และในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบ ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการทำงาน สร้างบรรยากาศให้ผู้ได้รับมีกำลังใจมากยิ่งขึ้น

10. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การสามารถทำงานร่วมกัน ลดปัญหาการพิจารณา การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่กลับเสริมสร้างความรักสามัคคี โดยใช้วิธีการต่อรองและการเจรจาแบบสันติวิธี

2.4 ผลของบรรยากาศองค์การในโรงเรียนที่ไม่ดี

ลักษณะบรรยากาศองค์การในโรงเรียนที่ดีและไม่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์การ โดยเฉพาะบรรยากาศองค์การในโรงเรียนที่ไม่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานทางลบ ลีลา สินานุเคราะห์ (2538 : 132 – 133 อ้างถึงใน เสถียร เหลืองอร่าม. 2518 : 97) ได้กล่าวไว้มีดังนี้

1. มีการลาออกจากงาน หรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นโดยความสมัครใจ ในอัตราเพิ่มขึ้นมากอย่างปกติ

2. มีความเฉื่อยชาหรือเงื่องหงอยในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

3. มีการขาด การลามากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. มีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้องของงาน และความเชื่อถือไม่ได้ของสมาชิกมากขึ้นผิดปกติ

5. มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกในหน่วยงาน

6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชาโดยจะเห็นได้ว่าการตอบคำถามผู้บังคับบัญชาด้วยคำพูดแบบถามคำตอบคำ

7. มีการเชื่อฟังต่ำ ไม่อ่อนน้อมไม่สุภาพ มักแข็งข้อหรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเสมอ

8. มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์

9. ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามัคคี ไม่มีการประสานงานและร่วมกันทำงาน แต่ละคนทำหน้าที่ของตนเท่านั้น

10. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

11. มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

12. มีการแสดงอารมณ์ต่าง ๆ ที่แสดงถึงความไม่พอใจ เช่น กระทบกระแทกสิ่งของเครื่องใช้ ปิด เปิดประตูอย่างแรง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมีความสำคัญต่อทุกส่วน ของโรงเรียน โดยเฉพาะต่อครูผู้ปฏิบัติงาน เพราะบรรยากาศองค์การในโรงเรียน คือ ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนที่มีผลทำให้ครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อโรงเรียนได้นั้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำการสำรวจบรรยากาศตลอดเวลาว่าอยู่ในระดับใด ที่สำคัญควรมีการรับฟัง ความคิดเห็น ความรู้สึกจากครูในโรงเรียน ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความไว้วางใจกัน มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เชื่อมั่นว่าบรรยากาศเช่นนี้เป็นที่พึงประสงค์ของครู

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน

Jame & Jone (1974 : 81 อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542 : 128) ได้ค้นคว้ารวบรวมงานเขียนของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์การเอาไว้ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Structures) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากการบริหาร การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งระบบการทำงานขององค์การ

2. ระบบการทำงาน (Working Systems) เป็นเป้าหมายนโยบายขององค์การซึ่งเจ้าของหรือผู้ประกอบการกำหนดขึ้นไว้เป็นหลักฐานและแนวปฏิบัติแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ กฎ ระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.1 สภาวะสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ลักษณะขององค์ประกอบทางกายภาพทั่วไป จะเสริมสร้างกำลังใจให้แก่บุคลากรหลายด้าน ห้องทำงานมีแสงสว่างที่พอเหมาะ มีอุณหภูมิที่ไม่ร้อนและไม่เย็นเกินไป มีระบบอากาศที่ถ่ายเทอย่างสะดวกจะช่วยให้การทำงานด้วยอารมณ์แจ่มใสสดชื่นตลอดเวลา

2.2 สถานที่ตั้งของหน่วยงาน อยู่ไม่ไกลจากชุมชนซึ่งติดต่อธุรกิจกันได้ง่ายและสะดวก การคมนาคมไปมารวดเร็วเพราะสามารถประหยัดเวลา

2.3 อุปกรณ์ป้องกันอันตรายขณะทำงาน กล่าวได้ว่ามีความสำคัญและจำเป็นเนื่องจากอันตรายจากระบบประสาท เช่น หู ตา จมูก ปาก และอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย ควรจะได้มีอุปกรณ์สำหรับป้องกันเพื่อความปลอดภัยเอาไว้

2.4 สภาวะแวดล้อมตามธรรมชาติต่าง ๆ ควรจะได้มีมาตรการป้องกันและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไม่ให้เสื่อมโทรม โดยเฉพาะระบบนิเวศวิทยา ได้แก่ น้ำเสีย อากาศเป็นพิษ ในกรณีที่มีโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อสุขภาพและพลานามัยที่ดี

2.5 การแปรปรวนของสิ่งแวดล้อม เกิดจากสภาพดิน ฟ้า อากาศ ซึ่งบางครั้งก็มีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น ได้แก่ วาตภัย และอุทกภัย สร้างความเสียหาย และเกิดความเดือดร้อนขึ้นได้ ทำให้บรรยากาศการทำงานเสียไป

3. พฤติกรรมและค่านิยมของบุคคล (Norm and Values) เป็นจิตพิสัยเฉพาะที่แสดงออกในลักษณะของการกระทำทั้งในทางสร้างสรรค์และการทำลาย ซึ่งบางครั้งทั้งพฤติกรรมและค่านิยมของบุคคลเกี่ยวข้องกับองค์การเป็นอย่างมาก เพราะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

2.5 ความมีเหตุผล (Rationalities) เป็นคุณลักษณะการใช้ความคิดพิจารณาว่าอะไรไม่ควรทำ รวมทั้งการยอมรับในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม การมีเหตุผลจะนำไปสู่การแก้ปัญหา รู้จักการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 การประสานงานและการติดต่อ เป็นลักษณะของการสร้างความร่วมมือ เนื่องจากปัจจุบันนี้การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากขึ้น การประสานงานและ การติดต่ออย่างเป็นระบบ และทั่วถึงจะทำให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลตามความประสงค์

2.7 การปฏิบัติงานตามคำสั่ง เป็นองค์ประกอบเกี่ยวข้องที่สำคัญ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ใช้ระบบการบริหารที่เหมาะสมและสร้างบรรยากาศที่ดี ก็จะเกิดผลดี

2.8 ความซื่อสัตย์ของบุคคล เป็นคุณลักษณะที่ดี ทำให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ จะอยู่ร่วมกับใครหรือทำงานที่ใดก็ไม่มีใครรังเกียจ ซึ่งความซื่อสัตย์นั้นจะต้องปลูกฝังให้บังเกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อองค์การอีกด้วยเป็นสำคัญ

2.9 กระบวนการทำงาน เป็นการกำหนดรูปแบบและแนวทางที่ชัดเจน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นบุคลากรจึงต้องรู้ขั้นตอนของการทำงานอย่างถูกต้อง จะทำให้สามารถขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้สำเร็จ

James และ Jones(1974 อ้างถึงใน อารี เพชรผุด. 2530 : 74 – 76) ได้รวบรวมงานวิจัยและงานเขียนของบุคคลต่าง ๆ ซึ่งสรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบทางด้านคุณสมบัติเฉพาะ (Context) ได้แก่ วัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การ เจ้าของกิจการ การควบคุมองค์การ หลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์การระบุไว้ องค์การมีสาขาย่อย ๆ อีกมากน้อยเพียงไร แหล่งวัสดุที่จะมาป้อนโรงงานหรือแหล่งลงทุนที่เอามาลงทุน อายุขององค์การตั้งมานานแค่ไหนเพียงไร องค์การมีหน้าที่สำหรับทำอะไร ผลิตอะไร หรือให้บริการอะไร และระดับของเทคโนโลยีนำเข้ามาใช้ในองค์การ คุณสมบัติเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การได้

2. องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึก มีเจตคติ และมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้ องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง ได้แก่ ขนาดขององค์การ การตัดสินใจภายในองค์การว่าเน้นการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือการแบ่งความรับผิดชอบและการตัดสินใจ องค์การมีลักษณะเฉพาะอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะเด่นอย่างไร มีมาตรฐานในการดำเนินงานการผลิตและ

Prince of Songkla University Pattani Campus

การบริหารมากน้อยแค่ไหน กระบวนการต่างๆ ในองค์การมีลักษณะเป็นระบบที่แน่นอนเพียงไร ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อยมีอย่างไรบ้าง เป็นต้น

3. องค์ประกอบทางด้านวิธีดำเนินงานขององค์การ (Process) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ลักษณะของผู้นำ ลักษณะของผู้นำจะเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บรรยากาศขององค์การมีลักษณะราบรื่น บุคคลในองค์การทำงานอย่างมีความสุขหรือไม่

3.2 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ มีการติดต่อกันอย่างไร มีการติดต่อทางเดียวหรือสองทาง หรือมีการติดตามผลการติดต่อหรือไม่

3.3 การควบคุมองค์การ องค์การมีการควบคุมโดยใคร วิธีใด มีการแบ่งสายงานควบคุมหรือไม่

3.4 การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ ถ้าเกิดปัญหาความขัดแย้งองค์การแก้ปัญหาโดยวิธีการอย่างไร มีศาลแรงงาน มีแรงงานสัมพันธ์หรือไม่

3.5 องค์การมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอย่างไรบ้าง และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกระเทือนต่อคนงานหรือบุคคลในองค์การอย่างไรบ้าง

3.6 ความร่วมมือประสานงานระหว่างบุคคลในองค์การ องค์การได้รับความร่วมมือประสานงานจากบุคคลภายในองค์การมากน้อยเพียงไร ถ้าองค์การที่สมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี แสดงว่าบรรยากาศในองค์การสนับสนุนการทำงานของบุคคลในองค์การเป็นอย่างดี และทำให้ขวัญของบุคคลในองค์การอยู่ในระดับสูงด้วย

3.7 การเลือกคนเข้าทำงาน องค์การได้ใช้วิธีการเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยระบบวิธีใด เช่น คัดเลือกโดยยึดถือความสามารถ คุณสมบัติของบุคคลที่องค์การหรือบริษัท ต้องการหรือเข้ามาในรูปแบบของพรรคพวก หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในองค์การนั้นๆ วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญของบุคคลที่ทำงานในองค์การนั้นๆ ด้วย

3.8 การเข้าสังคมและเรียนรู้สังคม (Socialization) ของสมาชิกในองค์การมีวิธีการอย่างไร มีระบบการฝึกอบรม หรือมีระบบถ่ายทอดขนบธรรมเนียมประเพณีแบบใด เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

3.9 การให้รางวัล (Reward) ระบบการให้รางวัลขององค์การอาจจะมีเกณฑ์ในการพิจารณาแตกต่างกัน เช่น พิจารณาจากผลงาน พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ เป็นต้น ระบบการให้รางวัลที่บุคคลในองค์การรู้สึกว่ายุติธรรมหรือไม่ยุติธรรมจะมีผลต่อขวัญในการทำงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

3.10 การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจสั่งการเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ใครมีอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจแบบมีข้อมูลสนับสนุนหรือการตัดสินใจแบบใช้อำนาจเผด็จการ

3.11 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ (Status and Power Relation) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีตำแหน่งสูงในองค์การได้ใช้อำนาจอย่างไรบ้าง เหมาะสมเพียงไร

4. องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) องค์ประกอบทางด้านนี้ได้แก่

4.1 ลักษณะทั่ว ๆ ไป ของห้องทำงาน เช่น พื้นที่ อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียงรบกวน การถ่ายเทอากาศ ความชื้น เป็นต้น

4.2 อุปกรณ์ที่ใช้ป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน เช่น หมวก ถุงมือ เป็นต้น

Lawler และ other (1974 : 151 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540 : 279 – 280) ได้ศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ 4 ประการ คือ

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ความกว้างของการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ จำนวนระดับต่าง ๆ ในองค์การ และจำนวนระดับต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารที่สูงสุดถึงแผนกวิจัยและพัฒนา

2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ ได้แก่ ความถี่ของการพิจารณา ทบทวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ความระมัดระวัง ความตั้งใจ การทบทวนการปฏิบัติ และการให้สิ่งชดเชย ระดับความเป็นเอกเทศทางวิชาการ การมอบหมายงานทั่วไป เปรียบเทียบกับการมอบหมายงานเฉพาะอย่าง การสนับสนุนเจ้าหน้าที่จากผู้บริหาร

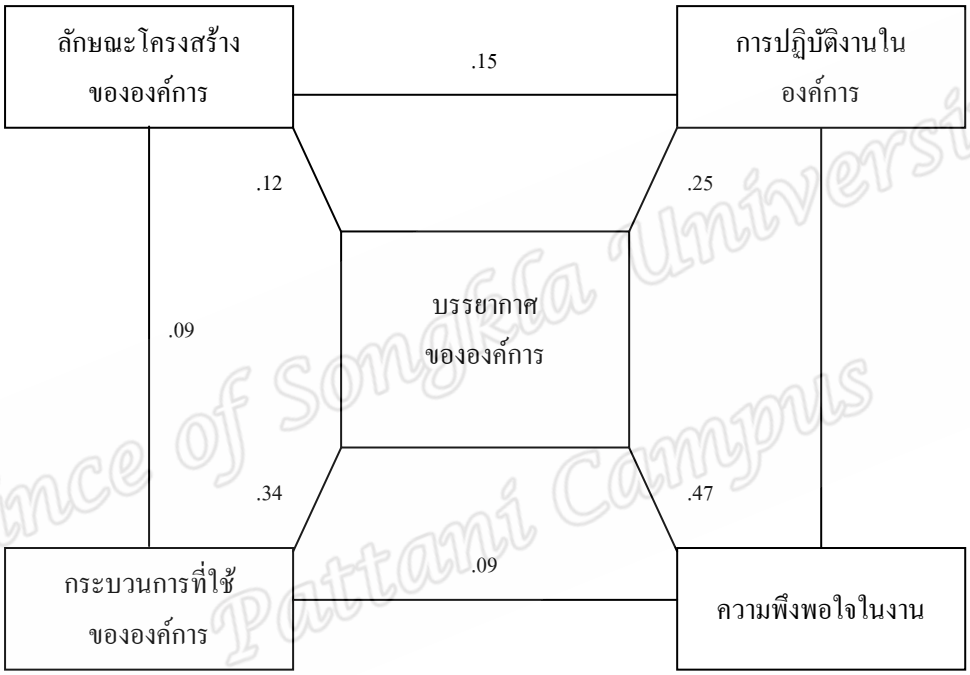
3. การปฏิบัติงานภายในองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นตามตารางเวลา ค่าใช้จ่าย และความสำเร็จในการทำงาน

4. ความพอใจงาน ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับความมั่นคงของงาน ความพอใจทางสังคม ความมีชื่อเสียง ความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงาน การได้รับจากการปฏิบัติและค่าจ้าง

Prince of Songkla University Pattani Campus

องค์ประกอบแต่ละอย่างล้วนแต่มีส่วนประกอบย่อยๆอยู่มากมาย รูปแบบต่อไปนี้เป็นรูปแบบการศึกษาของ Lawler และเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์สัมประสิทธิ์ทางด้านสถิติที่พบจากการศึกษาทดลองของพวกเขาเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 4 ดังนี้

ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ
ที่มา : เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 279)

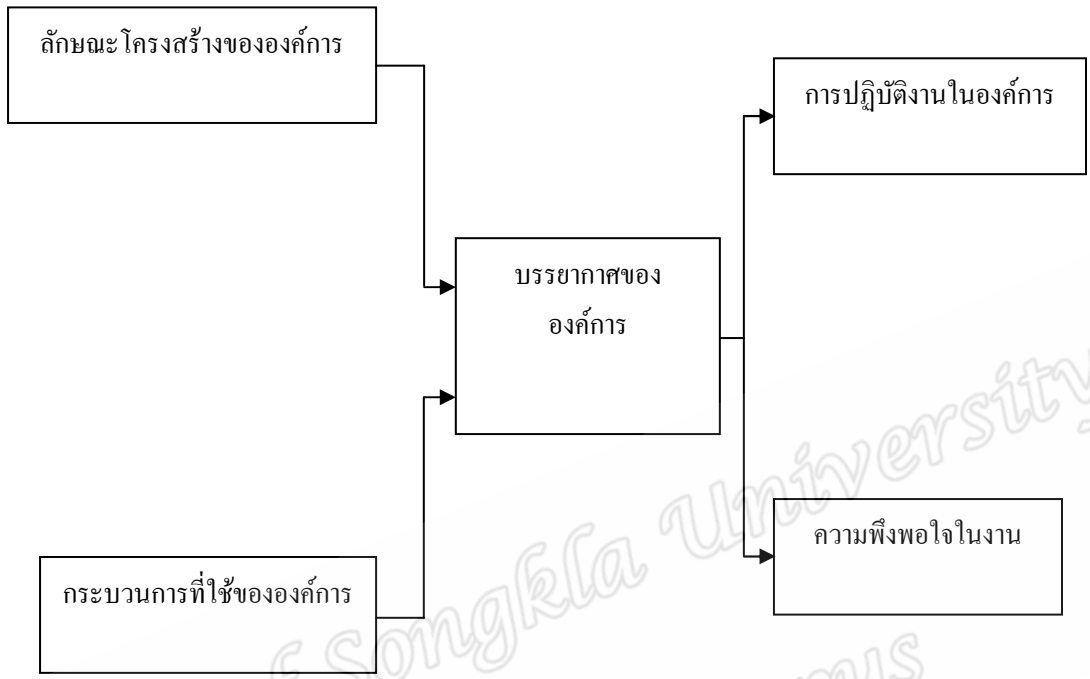


Prince of Songkla University Pattani Campus

จากภาพประกอบ 3 สัมประสิทธิ์ของสหสัมพันธ์ยิ่งสูงมากขึ้นเท่าใด ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นกับบรรยากาศยิ่งมีความสำคัญมากเท่านั้น ซึ่งจากภาพประกอบ 3 ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของความพอใจในงานว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่ความพอใจในเรื่องบรรยากาศการทำงานขององค์การ

สมยศ นาวีการ (2525 : 330 – 332) ได้กล่าวถึง ตัวกำหนดบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้ ลักษณะบางอย่างขององค์การถูกเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น ประธานคนใหม่ขององค์การอาจจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศ และในที่สุดจะมีอิทธิพลต่อปัจจัย เช่น ความพยายามของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานหรือความพึงพอใจ ดังภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 ตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ
ที่มา : สมยศ นาวีการ (2525 : 331)



Prince of Songkla University Pattani Campus

จะเห็นได้ว่า ตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างและกระบวนการขององค์การ องค์การที่มีโครงสร้างดี แบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ทำให้สมาชิกในองค์การมีความพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานก็มีประสิทธิภาพตามมา

Litwin และ Stringer (อ้างถึงใน พิภพ วชังเงิน. 2547 : 318 – 320) ได้กล่าวถึงการจำแนกบรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากปัจจัยอันเป็นแนวทางที่มีอิทธิพลต่อองค์การมี 7 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) มีผลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ระบบการทำงาน โดยโครงสร้างมีผลกระทบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน ดังนั้น ผู้บริหาร กรรมการ ประธานกรรมการผู้มีอำนาจ จะต้องปรับรูปแบบโครงสร้างให้เรียบร้อย ลื่นไหลต่อกระบวนการดำเนินงาน

2. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ควรให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นในองค์การ เพื่อจะช่วยลดความกังวลที่เกี่ยวกับงานลงได้ การให้ความสำคัญกับความช่วยเหลือย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจ

ผู้บริหารจึงแน่ใจได้ว่าความต้องการของบุคลากรในองค์การคือบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและการสนับสนุน ส่วนการลงโทษที่ใช้กันอยู่นั้นไม่ใช่วิธีที่ดี

3. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นดรรชนีวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลแตกต่างกัน หรือภายในองค์การที่มีหน่วยงานแข่งขันกัน องค์การจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ทุกฝ่ายพอใจ ยอมรับด้วยเหตุผล

4. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) เป็นปัจจัยที่ใช้วัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้ด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางด้านความท้าทายจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาในเรื่องแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมากมีผลทำให้ความจงรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม และการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

5. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment , Approval and Disapproval) เป็นปัจจัยวัดการรับรู้และให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ของการทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อการให้รางวัลแทนที่จะใช้วิธีลงโทษย่อมจะเป็นวิธีที่ถูกต้องกว่า เพราะจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความสนใจด้านความสำเร็จและรู้สึกผูกพันและจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพวกเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับเป็นการแสดงให้เห็นว่ายอมรับและเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ตรงกันข้ามการลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับ

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหมาย (Performance Standards and Expectations) เป็นปัจจัยวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหมายที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จทั้งหลายนั้น ล้วนแต่ถูกสร้างขึ้นจากความคิดเห็นในเรื่องความสำเร็จที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหมายได้ว่า ระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานเองนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk Taking) บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์การที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางนั้น จะเป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของพนักงานได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญแนวทางของการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวัง และความอ่อนแอของความต้องการทางด้านความสำเร็จได้ การเกี่ยวข้องกันระหว่างกันของบรรยากาศ มิติต่าง ๆ จะมี

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผลกระทบต่อการจูงใจในองค์การ จะมีความสัมพันธ์บรรยากาศขององค์การกับความต้องการทางด้านความสำเร็จ ความต้องการทางด้านความผูกพัน และความต้องการในเรื่องของการใช้อำนาจ ผู้บริหารจะสนองความพอใจในการทำงานได้ดีกว่า ในกรณีที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จ ถ้าหากว่าต้องการจะพัฒนาความสัมพันธ์ทางด้านการสนับสนุนและความอบอุ่น แล้วเขามีความต้องการที่จะเข้าไปผูกพันกับบุคคลอื่น และถ้าหากว่ามีความปรารถนาที่จะควบคุมแนวทางของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เขาจะมีความต้องการทางด้านอำนาจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีอยู่จำนวนมากซึ่งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะทางเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจจะยอมรับได้ และความรู้สึกมั่นคงโดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลง งบประมาณจะถูกประหยัด และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติและวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่เข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. นโยบายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตามจะสร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในจะมีบรรยากาศแข่งขันมากกว่าองค์การที่ใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารขององค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การเป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของพนักงานมักจะให้บำนาญการรักษาพยาบาลและผลตอบแทนอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย บริษัทดังกล่าวนี้ทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีความนิยมสูงทางด้านกำไรแทนที่จะเป็นความพอใจของพนักงาน

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดแผนกงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัวและให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้ามองค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงจะมีบรรยากาศความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์การ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารหญิง

Prince of Songkla University Pattani Campus

หรือแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือการไว้ผมสั้นของผู้จัดการชายมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

3.1 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่านที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้เป็น 5 ประเด็นดังนี้

3.1.1. ด้านนโยบายการบริหารและการจัดการ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดแนวทางบริหารในโรงเรียน การปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงงานการมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน การประสานให้กับหน่วยงานอื่น ๆ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์ภายในโรงเรียน

3.1. 2. ด้านลักษณะโครงสร้างของโรงเรียน หมายถึง การจัดการภายในโรงเรียนการใช้อำนาจบังคับบัญชา การใช้ระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

3.1.3. ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน หมายถึง เทคนิควิธีการและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ภายในโรงเรียน เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อการเรียนการสอน รวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ

3.1.4. ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความมีอิสระในการทำงานการได้รับเกียรติและยกย่องจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานและการได้รับสวัสดิการ

3.1.5. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง การมีบริเวณโรงเรียนที่ร่มรื่นการมีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียนและห้องพิเศษในสภาพพร้อมใช้ได้เสมอ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ตาราง 1 การสังเคราะห์เปรียบเทียบองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของนักวิชาการและผู้วิจัย

Lawler and other	James and Jones	ธเนศ ขำเกิด	ผลการสังเคราะห์ของผู้วิจัย
1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ 2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ 3. การปฏิบัติงานภายในองค์การ 4. ความพอใจงาน	1. องค์ประกอบทางด้านคุณสมบัติเฉพาะ 2. องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง 3. องค์ประกอบทางด้านวิธีดำเนินงานขององค์การ 4. องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ	1. บรรยากาศด้านกายภาพ 2. บรรยากาศด้านวิชาการ 3. บรรยากาศด้านการบริหารและการจัดการ	บรรยากาศขององค์การ 5 ด้าน 1. ด้านนโยบายการบริหารและการจัดการ 2. ด้านลักษณะโครงสร้างของโรงเรียน 3. ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน 4. ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ 5. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลจากการสังเคราะห์ไปศึกษาองค์ประกอบของบรรยากาศทั้ง 5 ด้านว่ามีผลต่อบรรยากาศองค์การ คือ องค์การสามารถทำให้องค์ประกอบต่างๆมีความชัดเจน สนองต่อความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มก็จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดี ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และมีความผูกพันธ์ต่อองค์การ

เนื่องจากบรรยากาศองค์การในโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้ศึกษาภายใต้กรอบขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านใน 5 ประเด็น จึงขอเสนอรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

3.2 ด้านนโยบายการบริหารและการจัดการ

บุหงา วชิระศักดิ์มงคล (2528:90) กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานของกลุ่มจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของกลุ่ม ซึ่งเป็นความรู้สึกร่วม จึงควรมุ่งที่ความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและต่อตนเอง

Prince of Songkla University Pattani Campus

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2530: 262) ให้ข้อคิดเห็นว่า ในการบริหารนั้นจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ครูต้องการที่จะทำงานในบรรยากาศของความเป็นกันเอง และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากกว่าจะเคร่งครัด

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 154-156) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครูผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ อินทิรา หิรัญสาย (2544: 4) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารและการจัดการศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2545: 27-30) ได้กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมไว้ว่าต้องประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ คือ การร่วมกันวางแผน การร่วมดำเนินการร่วมกันประเมินประเมินผลและปรับปรุงและพัฒนาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ธเนศ ขำเกิด (2545:149) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 13) กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า เพื่อให้ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตน โดยส่วนกลางจะให้การสนับสนุนต่าง ๆ ตลอดจนกำกับด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความรัก ความผูกพันกับท้องถิ่น ในขณะเดียวกันก็มีความผูกพันและความภูมิใจกับความเป็นชาติโดยรวม ซึ่งบุคคลดังกล่าวรู้ปัญหาความต้องการและรู้ปัญหาความต้องการของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ในด้านการจัดการศึกษา รู้เนื้อหาสาระที่จะให้นักเรียนในท้องถิ่นเรียนรู้ มากกว่าบุคคลที่อยู่ส่วนกลางและบุคคลภายนอกที่อยู่ที่อื่น อยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มนักเรียน และสามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงกว่าส่วนอื่นที่จะมาดำเนินการเอง

Prince of Songkla University Pattani Campus

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านนโยบายการบริหารและการจัดการ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดแนวทางบริหารในโรงเรียน การปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ การมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความถนัดในการมอบหมายงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานและการใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ

3.3 ด้านลักษณะโครงสร้างของโรงเรียน

กระบวนการจัดองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การจัดโครงสร้างงาน คือ การจัดแยกงานตามประเภทของงานต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แล้วรวมงานที่คล้ายคลึงกันให้เป็นหมวดหมู่เป็นกลุ่มงานเดียวกัน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งงาน และความสัมพันธ์ของแต่ละงาน

2. การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงานต่างๆ ในโครงสร้างงาน

2.1 อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตที่กำหนดตามโครงสร้างของอำนาจหน้าที่รวมถึงการบังคับบัญชาสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานสำเร็จไปได้อย่างลุล่วง Barnard (1979) ได้ให้ความหมายของคำว่า อำนาจหน้าที่ คือ ลักษณะในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการบังคับบัญชาสั่งการในองค์การ ชนิดของอำนาจหน้าที่ในองค์การมีดังต่อไปนี้

2.1.1 อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Line Authority) คือ อำนาจหน้าที่ตัดสินใจ สั่งการ ตามสายการบังคับบัญชาโดยตรงในแต่ละกลุ่มงานหลักขององค์การ

2.1.2 อำนาจหน้าที่ด้านให้คำปรึกษา (Staff Authority) คือ อำนาจหน้าที่ในลักษณะของการให้การช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้อื่นแต่อย่างใด

2.1.3 อำนาจตามหน้าที่ (FunctionaI Authority) คือ อำนาจในการตัดสินใจสั่งการ ภายใต้กรอบงานที่ระบุให้ทำหรือที่ดูแลรับผิดชอบเท่านั้น

2.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความผูกพันอันเป็นหน้าที่ของบุคคลหนึ่งๆที่มีต่องานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะต้องดูแลให้สำเร็จไปได้ด้วยดี

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. การจัดโครงสร้างองค์การ คือ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานต่าง ๆ และ โครงสร้างอำนาจหน้าที่โดยอาศัยสายการบังคับบัญชา ระดับการจัดการ และความสัมพันธ์ของงานเป็นเส้นเชื่อมโยง อีกทั้งยังต้องแสดงให้เห็นถึงขนาดของการควบคุมเอกภาพในการบังคับบัญชา

3.1 สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือ การแสดงถึงความสัมพันธ์ในการบังคับบัญชาสั่งการของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับชั้นในการจัดการ โดยชี้ให้เห็นว่าใครต้องดูแลสั่งการใคร ใครขึ้นกับใคร แสดงโดยใช้เส้นลากในผังโครงสร้างองค์การ

3.2 ขนาดของการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ ควบคุม ดูแล สั่งการ ถ้าขนาดของการควบคุมกว้าง สายการบังคับบัญชาจะสั้น ในทางกลับกันถ้าขนาดของการควบคุมแคบ สายการบังคับบัญชาจะยาว ขนาดของการควบคุมควรกว้างหรือแคบนั้นควรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ของแต่ละองค์กร เช่น ลักษณะงาน ขนาดของอำนาจหน้าที่ที่สามารถมอบหมาย ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3.3 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ใครคือผู้บังคับบัญชาสั่งการเขาโดยตรง ให้ยึดหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (One Man One Boss) จะได้ไม่เกิดปัญหาในการข้ามสายการบังคับบัญชาและ ลดความขัดแย้งภายในองค์การ

3.4 การแบ่งงาน การแบ่งงานในองค์การนั้นเป็นการแบ่งที่แยกย่อยในรายละเอียดที่เรียกว่า การแบ่งฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นในภาพรวมขององค์การ ซึ่งการแบ่งงานจะเป็นการแบ่งโดยพิจารณาถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบ่งงานกันตามความรู้ความสามารถและความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทั้งนี้อาจสอดแทรกเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การแบ่งงานกันตามความถนัดนั้นสร้างความรู้สึกพึงพอใจ สนุกไม่เบื่อหน่าย ไม่ซ้ำซากจำเจกับการทำงานจนเกินไปแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่เทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

3.4.1 การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) คือ การขยายขอบเขตงานให้กว้างขึ้นในแนวนอน โดยมอบหมายงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นงานที่แตกต่างไปจากเดิม แต่อยู่ในระดับชั้นของการจัดการเดียวกัน ช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความจำเจในการทำงาน

3.4.2 การเพิ่มเนื้อหางาน (Job Enrichment) คือ การขยายเนื้อหางานในแนวดิ่งโดยมอบหมายงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นงานที่แตกต่างไปจากเดิม แต่มีความยากและความ

Prince of Songkla University Pattani Campus

รับผิดชอบมากขึ้น อาจเป็นการให้ทดลองไปฝึกงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง

3.4.3 การเพิ่มความลึกในงาน (Job Depth) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีอิสระเสรีในการทำงานมากขึ้น ได้คิด ได้ตัดสินใจ ได้เลือกรูปแบบวิธีการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ลดความซ้ำซากจำเจกับการทำงานตามกรอบที่วางไว้

3.4.4 การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การขยายขอบเขตงานโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งในระดับการจัดการเดียวกันเพื่อลดความเบื่อหน่ายจำเจกับงานเดิม ๆ อีกทั้งเป็นการเสริมประสบการณ์ในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในด้านอื่น ๆ

3.5 การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การพิจารณามอบหมายขนาดอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ระดับต่างๆขององค์การ ถ้าหากอำนาจหน้าที่ยังคงไว้ที่ส่วนกลางที่ผู้บริหารระดับสูงมากเท่าไร ก็เป็นการรวมอำนาจมากขึ้นเท่านั้น ในทางกลับกันหากผู้บริหารยิ่งมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปมากเท่าไหร่ ก็ยิ่งเป็นการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่านั้น การกระจายอำนาจมีผลดีคือ ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร การทำงานคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วมากขึ้น พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะรู้สึกว่ามีส่วนรวม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้นการกระจายอำนาจก็มีผลเสียเช่นกันคือ ถ้ากระจายอำนาจไปอย่างเต็มที่ขาดการควบคุมจากส่วนกลางและการประสานงานที่ดี ส่วนต่างๆ ขององค์การก็จะอิสระ ดังนั้น การที่จะพิจารณาว่า องค์การควรจะรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากน้อยอย่างไรนั้น ไม่อาจกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ตายตัว ต้องพิจารณาสภาพขององค์การและสถานที่ต้องเผชิญ ซึ่งผู้บริหารต้องเปรียบเทียบผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้น และจัดสัดส่วนที่เหมาะสมคือ มีทั้งการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร

3.6 ประโยชน์ของการจัดองค์การ

3.6.1 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรู้ถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

3.6.2 ทราบและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานตนเองกับงานอื่น ๆ ในโครงสร้างองค์การ

3.6.3 ทำให้เกิดการติดต่อ เกิดความร่วมมือและการประสานงานกันระหว่างงานในหน้าที่ต่างๆภายในองค์การได้ดียิ่งขึ้น

3.6.4 บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับการจัดแบ่งให้

3.6.5 ขจัดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน ข้อขัดแย้งในการทำงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

3.6.6 ง่ายต่อการบริหารและควบคุมงาน เพราะทราบอย่างชัดเจนว่าใครต้องทำอะไร มีขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแค่ไหน

3.6.7 เกิดการประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ในการทำงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

จึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านลักษณะโครงสร้างของโรงเรียน หมายถึง การจัดสายงานภายในโรงเรียน การใช้อำนาจบังคับบัญชา การใช้ระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆรวมทั้งการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทของการจัดสายงานภายในโรงเรียนให้ครูไปปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ชี้แจง กำหนดขอบข่าย การใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเหมาะสมรวมถึงการอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมความถนัดของผู้รับผิดชอบงาน ยึดการใช้ระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อลดความเบื่อหน่ายในการทำงานในองค์การและพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ

3.4 ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2532 :43) กล่าวว่า จะต้องให้มีส่วนเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการที่จะช่วยให้นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์ให้มากที่สุดภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวาแจ่มใส น่าเรียน ไม่มีบรรยากาศแห่งความกลัว หวาดผวา วิตกกังวล และดำเนินงานโดยอาศัยหลักการได้ดังนี้

3.4.1 ด้านพฤติกรรมครู การปฏิบัติตนและการแสดงออกของครูในการปฏิบัติหน้าที่การงาน พฤติกรรมและบุคลิกภาพของครูนั้นเป็นเครื่องชักจูงให้นักเรียนได้คิดและมีความรู้สึกเกี่ยวกับโรงเรียน นักเรียนจะชอบเรียนกับครูที่มีบุคลิกดี เสียงไพเราะ รู้จักเอาอกเอาใจนักเรียน และนักเรียนทั้งหลายยอมรับครูที่เป็นมิตรที่ดี มีความยุติธรรม และเป็นผู้ที่เข้าใจในความต้องการของบุคคล รวมทั้งเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ เด็กจะชอบครูที่เป็นผู้มีอารมณ์ขันและนักเรียนได้ให้ความร่วมมือกับครูผู้ซึ่งช่วยเหลือ เมื่อต้องประสบปัญหาการเรียนที่ยุ่งยาก พฤติกรรมที่แสดงออกของครูจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกของครูจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและบุคลิกภาพของครูนี้ พิมพ์พรรณ เทพเมธานนท์ (ม.ป.ป..112) ได้เสนอแนะว่า ครูต้องรู้จักใช้อำนาจในห้องเรียนการใช้อำนาจนี้อาจจะมีทั้งข้อดี ข้อเสีย และถ้าครูใช้ถูกต้องก็จะได้รับผลดีในการปกครองชั้น และถ้าครูใช้อำนาจผิดๆ ก็จะทำให้เกิดผลเสีย หัวข้อต่อไปนี้จะแปรเปลี่ยนอำนาจของครูไปได้ต่าง ๆ กัน คือ

Prince of Songkla University Pattani Campus

(1) ความเคารพต่อบุคคล หลักของประชาธิปไตยนั้นความเคารพจะเป็นสิ่งแสดงออกถึงคุณค่าและความมีศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล บุคคลที่เป็นครูที่แท้จริงย่อมสังเกตได้ว่าการปฏิบัติตามหลักประชาธิปไตยจะเป็นที่พอใจของเด็ก และสังเกตจากพฤติกรรม และรู้ว่ามีความมั่นใจทางจิตใจ ครูจะพยายามทุกวิถีทางที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหาการปรับตัวของนักเรียนด้วย

(2) เรื่องส่วนตัวและปัญหาทางด้านอาชีพ ถ้าให้ครูมีความสนิทสนมกับเด็กมากๆ นั้นเป็นการยากที่ครูจะใช้ตำแหน่งของครูในการขอความเห็นอกเห็นใจ และขอความช่วยเหลือทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานอาชีพเมื่อครูดึงนักเรียนให้ความสนิทสนมกันเมื่อไหร่ความสนิทสนมนั้นจะทำให้ครูสูญเสียความเคารพจากเด็ก และยังได้รับการติเตียนจากบรรดาผู้ปกครองทั้งหลาย รวมทั้งประชาชนในชุมชนนั้น ๆ ด้วย

(3) เรื่องของอคติ ครูที่ประสบความสำเร็จพยายามระมัดระวังในเรื่องที่ทำให้ผู้อื่นดูแล้วมีอคติต่อตน ทั้งนี้หมายถึงการแสดงออกโดยน้ำเสียง การเลือกใช้คำพูด การแสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง แม้แต่การแสดงออกทางสีหน้า ครูพยายามให้ความช่วยเหลือเด็กทุกคน โดยพยายามใช้ความสุขุมรอบคอบที่จะสอนเด็กทุกคน เพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จในการเรียน ครูทราบดีว่าการแสดงออกซึ่งแสดงความมีอคตินั้นผลตอบแทนที่จะได้รับคือความเกลียดที่มีต่อครูและโรงเรียน

3.4.2. ด้านการจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ของนักเรียนที่มีต่อครูนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือเลวขึ้นอยู่กับการปฏิบัติการสอนของครู กระบวนการปฏิบัติการสอนนั้นหมายถึง การเตรียมตัวของครู วิธีการสอน กระบวนการให้คะแนน การสอบ และนโยบายในการตัดสินการสอบ ผู้เป็นครูจะต้องคิดคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอย่างไร ที่ไหน เมื่อไรก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหรือจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายว่าจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนการสอน เพื่อที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็กนักเรียนให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่ตั้งไว้ในการสอนแต่ละครั้งนั้นเอง ดังนั้นในการจัดกระบวนการเรียนการสอนครูควรได้พิจารณาในสิ่งต่อไปนี้

(1) การเตรียมตัวของครู นักเรียนย่อมมีความนับถือในตัวครู ผู้ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับวิชาการที่สอนเป็นอย่างดี นักเรียนจะทำงานอย่างขยันขันแข็งกับครูที่มีความรู้ดีเหล่านั้น และรู้สึกว่าเขาได้รับความรู้อย่างแท้จริง ความรู้สึกของนักเรียนในเรื่องนี้จะถูกถ่ายทอดให้ผู้ปกครองทราบ และผู้ปกครองนักเรียนก็ได้ถ่ายทอดสู่ชุมชนต่อไป โรงเรียนจะมีชื่อเสียงขึ้นมาจากข่าวแพร่หลายออกไปว่าคณะครูผู้สอนในโรงเรียนเป็นบุคคลผู้มีคุณภาพในการสอนอย่างสูง

(2) วัดการสอน ครูผู้ซึ่งมีความรู้ความสามารถในเนื้อหาวิชาและมีความคล่องแคล่วในการสอนนั้นนับว่าเป็นประโยชน์กับเด็กนักเรียนมาก ครูสามารถดึงดูดความสนใจ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ของเด็กในการเรียน ทำให้เด็กเกิดความสนุกสนาน และปรับปรุงการสอนโดยคำนึงถึงความต้องการของบุคคลและความแตกต่างระหว่างบุคคล การสอนของครูได้สอนโดยให้เนื้อหาวิชานั้นสัมพันธ์กับการดำรงชีวิต และการเรียนของนักเรียนในห้องเรียนก็มีแต่ความสนุกสนานทำให้ผู้เรียนกระหายที่จะเรียน นักเรียนยอมรับครูเหล่านี้อย่างรวดเร็ว และให้ความนับถือมากนั้นก็เนื่องจากประสบการณ์และความสามารถของครูนั่นเอง

(3) การบ้าน การให้การบ้านแก่นักเรียนนั้นถือเป็นประเพณีสืบต่อกันมามีความเชื่อว่าการให้การบ้านแก่นักเรียน การมอบหมายงานต่าง ๆ ในวิชาเรียนให้นักเรียนไปทำที่บ้านนั้นเป็นการฝึกหัดนิสัยในการเรียนอย่างอิสระ ฝึกความละเอียดลออ ฝึกความชำนาญ ฝึกการทำงานอย่างรวดเร็ว และอีกประการหนึ่งคือ การที่ให้นักเรียนได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และเรียนรู้อะไรบ้างในห้องเรียน และผู้ปกครองก็ได้ช่วยเหลือเด็กบ้างบางครั้งเท่าที่จำเป็น

(4) คะแนนและระบบการให้คะแนน คะแนนและระบบการให้คะแนนนั้นควรจะรวมอยู่ในการสอบ เพราะว่าเป็นหลักสำคัญในการตัดสินใจให้เลื่อนชั้นหรือตกชั้นระบบการให้คะแนนนั้นเป็นสาเหตุทำให้ไปสู่ความสำเร็จ ครูต้องการให้นักเรียนได้เข้าใจถึงความแข็งและอ่อนในบทเรียน และเพื่อเป็นเครื่องแนะนำให้เขาได้พยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

(5) การสอบปลายภาคเรียน การที่ครูกำหนดให้มีการสอบเพราะถือว่าเป็นความจำเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนของนักเรียน การสอบเป็นเครื่องตัดสินว่านักเรียนเรียนรู้ในห้องเป็นอย่างไร และอะไรบ้างจะปรับปรุงให้ดีขึ้น ทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการสอบไล่นั้นคือการได้รับการเปลี่ยนแปลงชั้นเรียนเมื่อการเรียนสิ้นสุดลง ซึ่งจากการกระทำนี้นักเรียนเห็นว่าเป็นการไม่ยุติธรรมและเป็นเรื่องที่ทำลายจิตใจ และสิ่งที่เกิดขึ้นในการสอบอีกเรื่องหนึ่ง คือ ความไม่ลงตัวกันในการให้คะแนน ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงผลของการทดสอบมากเกินไป แทนที่จะวินิจฉัยคุณค่าและข้อติเตียน ผลสอบที่ปรากฏออกมาไม่คอยดีนัก ทั้งนี้ครูไม่พยายามที่จะค้นหาถึงสาเหตุที่แท้จริง

จากแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามที่เสนอมาแล้วนั้น อาจสรุปได้ว่าครูดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) ใช้เทคนิควิธีสอนหลายๆ อย่าง

(2) ส่งเสริมให้เด็กใช้ความคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง

(3) ส่งเสริมยั่วยุให้เด็กสนใจค้นคว้า

(4) ให้เด็กได้เรียนตามความถนัดและความสนใจ

(5) สนับสนุนให้เด็กได้วางแผนปฏิบัติงานกันเองมากที่สุด

(6) สนับสนุนให้เรียนด้วยการอภิปราย ค้นคว้าทั้งในและนอกห้องเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

การจัดห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ

บำรุง กลัดเจริญ และฉวีวรรณ กินาวงศ์ (2527 : 258-261) กล่าวว่าในปัจจุบันห้องเรียนที่ดีจะต้องเป็นแบบห้องทดลองการเรียน (Learning Laboratory) เนื่องจากความหมายของการเรียนการสอนปัจจุบันเป็นกระบวนการแนะแนว ชี้กระตุ้นให้นักเรียนมีประสบการณ์มากขึ้น โดยยึดเอาการแก้ปัญหาแบบวิทยาศาสตร์เป็นหลัก ดังนั้นลักษณะห้องเรียนแบบใหม่ควรเป็นดังนี้

(1) มีขนาดรูปร่างไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงตามลักษณะของการสอน

(2) การจัดที่นั่งเปลี่ยนแปลงลักษณะการใช้ ความต้องการตามกิจกรรมที่มีอยู่

(3) มีกิจกรรมเคลื่อนไหวไปมาอยู่เสมอ

(4) มีสื่อการสอนมากมาย ขึ้นอยู่กับความต้องการของนักเรียนเป็นหมู่หรือรายบุคคล

(5) มีแนวโน้มให้นักเรียนทำงานเป็นรูปโครงการหรือกิจกรรมทั้งหมู่เล็กและใหญ่

(6) ครูเป็นผู้ร่วมงานกับนักเรียนในฐานะทีปรึกษาแนะนำหรือผู้เชียวชาญ

(7) ย้ำเนื้อหาหรือทักษะที่เห็นว่าเป็นเพียงแนวทาง (Means)ที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

(8) ใช้กระดานดำเป็นที่วางแผน รวบรวมปัญหา วางจุดประสงค์วิธีแก้ สรุปข้อตกลงหรือมอบหมายความรับผิดชอบ

(9) กำหนดเวลาเรียนไม่ตายตัว ยืดหยุ่นตามความต้องการของกลุ่มของแต่ละบุคคล และกิจกรรมที่มีอยู่ในขณะนั้น

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านวิทยาการที่ใช้ภายในโรงเรียน หมายถึง เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้เพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ภายในโรงเรียน เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อการเรียนการสอน รวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการจัดบรรยากาศภายในห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการ การส่งเสริมให้ครูได้คิดค้นและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ด้วยวิธิการใหม่ ที่จะช่วยให้นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์ให้มากที่สุดภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวาแจ่มใส น่าเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

3.5 ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ

3.5.1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จากผลการวิจัยของ เฟรดดริกสัน(Frederickson, 1996) ในปี 1975 พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างบรรยากาศในองค์การและความพึงพอใจในงานของคนในองค์การ โดยเฉพาะการพบว่าบรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือกันมีความเปิดเผยและมุ่งเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแสวงหาคำแนะนำและการมีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญขององค์การ และมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

3.5.2. การปฏิบัติงาน (Job Performance)เป็นการศึกษาของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1967) ซึ่งทำขึ้นในปี 1968สรุปได้ว่าบรรยากาศแบบเผด็จการ(Authoritarian Climate) ซึ่งผู้บริหารเบื้องบนรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจไว้และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาถูกควบคุมโดยกฎระเบียบและวิธีการที่วางไว้อย่างเป็นแบบแผน ไม่เพียงแต่ทำให้นำไปสู่ผลงานต่ำ (Low Productivity) แต่ยังทำให้ความพึงพอใจและความคิดริเริ่มต่ำและทัศนคติ ต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ดังนั้นการที่มีบรรยากาศที่ดีย่อมจะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งยังส่งเสริมให้บุคคลมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น.

CMI Borden (1982 อ้างถึงใน ธำรงศักดิ์ เจริญสุข, 2526 : 15) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงาน โดยศึกษาจากผู้ปฏิบัติงาน 695 คน ในหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญในระดับสูง กล่าวคือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงานสูงด้วยในทำนองเดียวกัน เมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจกับบรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในงานจะต่ำด้วย

Apple White (1965 : 8) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสุขสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ทัศนคติต่องานและความพึงพอใจไม่เกี่ยวกับรายได้ขององค์การ Newcomer (1955 : 12) ได้ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับการตอบสนองในการทำงานในตำแหน่งที่ท้าทายสติปัญญาความสามารถ และมีความพอใจในรายได้ที่เพียงพอ Yoder and others (1958 : 6)ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบิตงานเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นได้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางวัตถุและจิตใจและสามารถสนองความต้องการของเขาได้ ซึ่ง

Prince of Songkla University Pattani Campus

Blum and Noylor (1968: 364) กล่าวถึง ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ทัศนคติซึ่งเป็นผลมาจากงาน และปัจจัยสิ่งแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น และ Wolman (1973 :384) ได้ให้ทัศนะวา ความพึงพอใจเป็นความรู้สึก(Feeling)ความสุขเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 321) ได้กล่าวว่า ควานพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองตามความต้องการของเขา

จากที่กล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึก หรือทัศนคติ ท่าทีพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับการตอบสนองจากองค์การตอบแทนตนในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบิตงานของข้าราชการ ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่พอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งเป็นผลให้ข้าราชการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของความพึงพอใจที่ให้ต่อการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน งานใดก็ตามถ้าผู้ที่ทำงานมีความพอใจในงานที่ทำอยู่ก็จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและกระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และในทางตรงกันข้าม หากผู้ทำงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นอยู่ ผลเสียก็จะเกิดแก่หน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2532 : 24)ในการปฏิบัติงานถ้าองค์การหรือหน่วยงานสามารถจัดบริการสนองความต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจ ผู้ปฏิบัติงานก็จะรักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์การหรือหน่วยงานไม่สามารถจัดบริการสนองความต้องการได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่ายไม่อยากทำงานและจะลาออกจากงานในที่สุด (จารุวรรณ เศวทสุวรรณ 2518 : 16)ในขณะเดียวกันพฤติกรรมของผู้บริหารก็มีส่วนที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ดังที่ นิพนธ์ ชูช่วยสุวรรณ (2534 :90) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความเกี่ยวข้องกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนได้ให้การสนับสนุนการทำงานของครู กำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจนอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้คณะครู

Prince of Songkla University Pattani Campus

นิคม พรหมย้อย (2529 : 16) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ การเพิ่มความสนใจในงานมีมากขึ้น การเพิ่มความกระตือรือร้นในการปฏิบิตงานมีมากขึ้น และการเพิ่มผลงานในการผลิตสูง

จารุวรรณ เศวทสุวรรณ (2518 : 16) ได้สรุปจากการวิจัยว่า ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกพอใจในการทำงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามความมุ่งหมายได้ ก็ต่อเมื่องานนั้นสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้ และจะเป็นแรงผลักดันให้มนุษย์ต่อสู้ดิ้นรน โดยความทะเยอทะยานมีอารมณ์ มีความคิด ความคาดหวังและความภูมิใจ

อำรุง เหมรา (2533 : 17) ได้ประมวลความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยสรุปได้ดังนี้

(1) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

(2) ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกันและต่อหน่วยงานหรือองค์การ

(3) ความพึงพอใจเสริมสร้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน องค์การ

(4) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและมีการรวมพลังเพื่อกำจัดปัญหาในองค์การร่วมกัน

(5) ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ สามารถใช้บังคับควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี

(6) ความพึงพอใจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ร่วมกันปฏิบัติงานอยู่

(7) ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ของหน่วยงานองค์การ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 :32-33) ได้กล่าวว่า บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะแสดงพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

(1) มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ

(2) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง

(3) มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

Prince of Songkla University Pattani Campus

(4) ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสนใจที่ได้ทำงาน และอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น หากหน่วยงานใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจสิ่งที่ได้รับจากองค์การหน่วยงานนั้นจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่ได้รับก็จะสูงขึ้นด้วย

การได้รับสวัสดิการ เป็นอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติ นั่นคือ การได้รับสวัสดิการที่ไม่ตรงตามหลักการนั้นทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาธร (2517 :237) (อ้างถึงใน สมเกียรติ พ่วงรอด 2546 : 157) ได้กล่าวว่า การจัดสวัสดิการและผลตอบแทนให้แก่บุคลากร มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(1) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(2) เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน

(3) เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

(4) เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้สูงขึ้น

(5) ทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

(6) เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างงานกับบุคคล

(7) เพื่อลดการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ของบุคลากรในหน่วยงาน

(8) เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลา แรงกาย แรงงานในการปฏิบัติ

(9) เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน

(10) เพื่อลดการขาดงาน ลางานและเปลี่ยนงานของบุคลากร

(11) เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(12) เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน

(13) เพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

สามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการนั้น เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจเป็นรางวัลในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน นอกจากนี้ก็เพื่อให้เกิดผลการปฏิบิตงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้นหรือทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กล้า ทองขาว (2523 :2) ได้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลไม่มีความพึงพอใจในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองก็จะมี

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความรู้สึกไม่มั่นใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ไม่พยายามต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงจุดหมาย

Wabba (1978 : 170-271) ได้แสดงทัศนะว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะงานที่น่าสนใจนั้นเป็นสิ่งปรารถนาของมนุษย์และมีความหมายต่อชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีค่า บรรลุเป้าหมายที่ต้องการแต่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่การเกิดปัญหาทางอารมณ์ จิตใจ และจะเชื่อมโยงไปก่อให้เกิดอาการป่วยไข้ทางด้านร่างกายเช่น โรคความดันโลหิตสูง โรคหัวใจ เป็นต้น

จากการไปศึกษาทัศนะของบุคคลต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานได้รับผลตอบสนองในสิ่งที่เขาต้องการ ผลที่เกิดขึ้น คือ

(1) การเพิ่มความสนใจในงานมีมากขึ้น

(2) การเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

(3) การเพิ่มผลงานในการผลิตสูงยิ่งขึ้น

เนื่องจากความพึงพอใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากดังกล่าวแล้ว ผู้บังคับบัญชาพึงตระหนักถึงการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ ทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่มีคุณภาพและปริมาณสูงสุดตามที่คาดหวังไว้ (นิคม พรหมย้อย, 2529 :12-13)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติงาน หมายถึง ความมีอิสระในการทำงาน การได้รับเกียรติและยกย่องจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีนอกจากนี้ก็เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิผลประสิทธิภาพมากขึ้นและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3.6 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ซึ่งประกอบด้วยการจัดอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้มีส่วนเกื้อกูลต่อการเรียนการสอนของเด็กและครู และสิ่งชี้วัดถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ได้แก่ การถูกสุขลักษณะ ความร่มรื่น ความสวยงาม ความสะอาด ความเป็นระเบียบ และความสะดวก เมื่อเป็นเช่นนี้ ข้อเสนอแนะบางประการในการจัดบรรยากาศด้านกายภาพที่บางโรงเรียนอาจมองข้ามหรือละเลย เช่น

Prince of Songkla University Pattani Campus

3.6.1 การสร้างสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน เพื่อความเป็นหนึ่งเดียวที่ไม่เหมือนใคร เป็นศูนย์รวมทางจิตใจของทุกคนให้มีความภูมิใจในสถาบัน อาจเป็นสิ่งปลูกสร้าง เช่น อาจเป็นต้นไม้ ดอกไม้ประจำโรงเรียน เป็นต้น

3.6.2. บริเวณถนนก่อนเข้าสู่รั้วโรงเรียน และบริเวณภายในโรงเรียน ถ้าเป็นไปได้อาจปลูกต้นไม้ ไม้ดอกที่เป็นเอกลักษณ์ประจำโรงเรียนให้เป็นทิวแถวและเป็นระเบียบให้มากที่สุด

3.6.3. เพลงประจำสถาบัน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะสร้างความรักความผูกพัน และความภาคภูมิใจในสถาบันของตนเองที่แต่ละโรงเรียนควรมี นักเรียนทุกคนต้องร้องได้และร้องเป็นประจำ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเหมือนกับเพลงชาติ

3.6.4. สร้างความรู้สึกให้นักเรียนมีความรัก ความผูกพันกับต้นไม้ เพราะจะทำให้นักเรียนเป็นคนที่อ่อนโยน สงบ สดชื่น รักธรรมชาติ มีคุณธรรมต่างๆ ตามมา นักเรียนแต่ละคนควรมีโอกาสได้ปลูกและดูแลรักษาต้นไม้ของเขา โรงเรียนอาจจัดกิจกรรมการปลูกต้นไม้ในโรงเรียน หากมีพื้นที่เพียงพออาจมีพื้นที่สงบ เช่น สระว่ายน้ำ สวนหย่อม สวนไม้ยืนต้นที่สงบร่มรื่น ให้นักเรียนได้พักผ่อนสงบสติอารมณ์เมื่อมีความทุกข์หรือเป็นสถานที่ใช้เรียนหรือทำงานอย่างอิสระนอกห้องเรียน เป็นต้น ต้นไม้ยืนต้นอาจมีข้อความที่เป็นข้อคิด ข้อเตือนใจติดไว้ที่เรียกว่าต้นไม้พูดได้

3.6.5. การนำบุคลากรในโรงเรียนไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานหรือโรงเรียนอื่นที่มีผลงานดีเด่นก็เป็นอีกวิธีหนึ่งของการเปิดโลกทัศน์ สร้างมูลเหตุจูงใจให้ประชากรในโรงเรียนเกิดแนวคิดที่จะสร้างบรรยากาศในโรงเรียนของตนเองให้น่าอยู่น่าเรียน

3.6.6. การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศด้านกายภาพของบุคลากรทุกคน ที่สำคัญสิ่งหนึ่งคือ โรงเรียนสะอาด ปราศจากขยะ ซึ่งเกิดจากความมีวินัยในตนเองของนักเรียนทุกคน ซึ่งนอกจากจะช่วยกันดูแลรักษาความสะอาดแล้ว ยังไม่ทิ้งขยะให้เกลื่อนกลาดอีกด้วย

จากแนวคิดดังกล่าว ชุมศักดิ์ อินทรักษ์ (2547 : 143) ได้เสนอการจัดสภาพแวดล้อมบริเวณอาคารสถานที่เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งต้องเป็นบรรยากาศที่สวยงาม สะอาด ร่มรื่น น่าอยู่และเป็นระเบียบ ซึ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติอยากเข้ามาทำงาน เกิดความรักผูกพันต่อหน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาในองค์ประกอบต่อไปนี้

(1) ความสะอาด อาคารสถานที่ บริเวณ ห้องปฏิบัติงานและเครื่องใช้อุปกรณ์ต่าง ๆต้องรักษาความสะอาดอย่างเพียงพอ

(2) อาคารและบริเวณมีการตกแต่งโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยความสวยงามและความเป็นระเบียบ

Prince of Songkla University Pattani Campus

(3) บริเวณควรมีไม้ดอก ไม้ประดับ สวนหย่อม ที่นั่งพักผ่อนเย็นสบาย รวมทั้งเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า

(4) อาคารประกอบ เช่น สถานที่จอดรถ โรงอาหาร ห้องสุขา ควรเอาใจใส่เป็นพิเศษและต้องสะอาด

(5) การจัดบริการน้ำดื่ม บริการเอกสาร และบริการอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์สะดวก และรวดเร็วแก่ผู้ใช้บริการ

(6) จัดห้องปฏิบัติงานให้น่าอยู่ เช่น มีเครื่องอำนวยความสะดวก คอมพิวเตอร์ ห้องปรับอากาศ หรือมีพัดลม ตู้เย็น โทรศัพท์ เป็นต้น

(7) บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดูแล รักษาสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการ เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน

(8) มีการนำเสนอข้อมูลหรือสารสนเทศทางวิชาการที่สามารถเห็นได้ชัดเจนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

(9) มีห้องประชุมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ส่วน สวัสดิ์ สายประสิทธิ์และคนอื่น ๆ (2531 : 621) ได้เสนอว่าควรพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

(1) ความสะอาด อาคารทุกอาคาร บริเวณโรงเรียน ห้องเรียนและเครื่องมือเครื่องใช้จะต้องมีการรักษาความสะอาดอย่างเพียงพอ

(2) การตกแต่งอาคารและบริเวณโรงเรียน โดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย ความสวยงามและความเป็นระเบียบ

(3) อาคารประกอบต่าง ๆ ควรได้รับการเอาใจใส่ดูแลให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้เหมือนกับเด็กใช้ของใช้ของในบ้านของตนเอง

(4) จัดบริเวณให้ร่มรื่น มีไม้ดอกไม้ประดับ สวนหย่อมเพียงพอ

(5) จัดให้มีที่นั่งพักผ่อน สนามเด็กเล่น และเครื่องมืออย่างเพียงพอ

การที่จะดำเนินการจัดบรรยากาศในโรงเรียนในด้านกายภาพอย่างไรนั้นเป็นเรื่องของแต่ละโรงเรียนที่ต่างก็มีสภาพและความต้องการที่แตกต่างกัน แต่จะต้องอยู่ภายใต้แนวความคิดและดุลยพินิจของบุคลากรภายในโรงเรียนนั้น โดยอาศัยหลักการของ “ การร่วมกันคิดร่วมกันทำ ” เพราะนอกจากจะได้มาซึ่งทางเลือกหลาย ๆ วิธีจากบุคลากรหลาย ๆ คนแล้ว ยังเสริมความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ อันเป็นบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่มีคุณค่า ที่มีผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ควรยอมรับว่า พวกเขาทุกคนมีความสามารถและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่มีความรัก ความผูกพัน และปรารถนาดีต่อโรงเรียนของเขา ดังนั้น จึงควรเปิดโอกาสให้

Prince of Songkla University Pattani Campus

นักเรียนตัดสินใจ วางแผน จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนภายใต้การนิเทศ แนะนำ และให้คำปรึกษาหารือของผู้บริหารโรงเรียนและครู ซึ่งจะทำให้นักเรียนรัก และหวงแหนโรงเรียน ช่วยพัฒนาปรับปรุงรักษาสิ่งที่นักเรียนสร้างสรรค์ขึ้น

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง บรรยากาศภายในโรงเรียนที่มีความสะอาด ร่มรื่น มีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการและห้องพิเศษในสภาพที่พร้อมให้บริการอยู่เสมอ เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่สวยงาม สะอาด และเป็นระเบียบ ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากเข้ามาทำงาน เกิดความรัก ผูกพัน ต่อหน่วยงานของตนเอง

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์การ แบบของผู้นำ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์กร และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์การ บรรยากาศองค์การหรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การอันเป็นลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ มีส่วนเกี่ยวโยงมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารในการสั่งการ บังคับบัญชาหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติสิ่งใดตามจุดหมาย ที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์การจะเป็นไปในมิติใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

กังสดาล สุทธวีรีสรรค์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานทั้งในระดับรายด้านและในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) บุคลากรที่มีลักษณะประชากรด้านอายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ากลุ่มที่มีอายุ 21-30 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มี อายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปี กลุ่มที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้บรรยากาศองค์การสูงกว่าคนที่มีสถานภาพสมรส และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมและบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของบุคลากร สูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีลักษณะประชากรด้านเพศ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นเพศชายและเพศหญิงที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) บุคลากรที่มีลักษณะหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามด้านกลุ่มภารกิจ ในกลุ่มผู้ปฏิบัติกับกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มวิชาชีพกับกลุ่มไม่ใช่วิชาชีพ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ซากี สะมะแอ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีบรรยากาศอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ยกเว้นด้านวิทยาการในโรงเรียน และด้านสภาพแวดล้อมในการทางกายภาพ มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง

2. ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามสถิติที่ .01 โดยผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน

ฐิติยา เรือนนะการ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านเน้นงานและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกแบบและเกือบทุกรายข้อที่ระดับนัยสำคัญ .05 (ค่าสัมประสิทธิ์ตารางการณ์จร (C) สูงสุดเท่ากับ .58)

ธรรมสรณ์ บัวสาย (2547 : บดคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทัศนะของข้าราชการครูที่มีต่อบรรยากาศองค์การสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมมีบรรยากาศแบบควบคุม สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีบรรยากาศแบบควบคุม ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีบรรยากาศแบบรวบอำนาจ และผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีทัศนะต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายมิติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญรัตน์ แก้วลำหัด (2536 : 113 – 11) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชพบว่า ครูที่สอนในโรงเรียนเล็กมีความพอใจในงาน ที่ปฏิบัติมากว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ยังต้องการครูเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลน และยังมีสื่อการสอนไม่เพียงพอบางครั้งผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ไม่เหมาะสมกับความถนัด

พงค์ศักดิ์ ดิษฐสุวรรณ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดบรรยากาศองค์การ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 ที่ปฏิบัติงานการจัดบรรยากาศองค์การเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนการจัดบรรยากาศแบบปิดมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีการจัดบรรยากาศองค์การเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพงานวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 ไม่ต่างกัน ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามเขตเมือง หรือเขตเทศบาล มีการจัดบรรยากาศองค์การเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ งานวิชาการของผู้บริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานตามสถานศึกษาต่างกัน มีการจัดบรรยากาศองค์การ เพื่อ

Prince of Songkla University Pattani Campus

เสริมสร้างประสิทธิภาพ งานวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตปัตตานี เขต 1 ไม่แตกต่างกัน และพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการจัดบรรยากาศไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบรรยากาศแบบไม่ผูกพันผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการจัดบรรยากาศองค์การเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก

มานิตา คงเดชอุดมกุล(2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1. พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม และมีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 .01 และ .001 ตามลำดับ และ 4. บรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร และกาติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของเพื่อร่วมงาน และความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุภาพร ทองลาภ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูในจังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่างคือ ครูสายผู้สอนในโรงเรียนในจังหวัดปัตตานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 เขต 2 จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สรุปผลดังนี้ ระดับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนในจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนโยบายการบริหารจัดการ ด้านคุณลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับมาก ด้านวิทยากรที่ใช้ในโรงเรียน ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในการทางกายภาพ อยู่ในระดับกลาง ระดับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูในจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสอนค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านพฤติกรรม ด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ความสัมพันธ์

วัชรศักดิ์ สงค์ปาน (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลาพบว่า แบบผู้นำส่วนใหญ่เป็นแบบกิจสัมพันธ์ มิตรสัมพันธ์ รองลงมาคือ กิจสัมพันธ์ มิตรสัมพันธ์ ส่วนบรรยากาศในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบปิด มีน้อยที่สุด คือ บรรยากาศแบบสนิทสนม

Prince of Songkla University Pattani Campus

สวนีย์ เดชรัตน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนวังไกลกังวล ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนวังไกลกังวล ในภาพรวมทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า มีบรรยากาศองค์การแบบผสมผสานระหว่างบรรยากาศแบบอิสระและแบบควบคุม ด้านความพึงพอใจ ระดับความพึงพอใจในภาพรวมทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การได้รับการยกย่องนับถือและความพึงพอใจด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก แต่ด้านความสัมพันธ์ชุมชนอยู่ในระดับน้อย บรรยากาศองค์การของโรงเรียนวังไกลกังวลโดยรวมมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ปัญหาอุปสรรค พบว่า ด้านความพึงพอใจ บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ยังขาดอุปกรณ์ที่จะดำเนินงานเพื่อให้เสร็จทันเวลามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านบรรยากาศองค์การ บุคลากรต่างความคิดเห็นมีการแบ่งกลุ่ม ทำให้บรรยากาศองค์การไม่เป็นที่พอใจของบุคลากร และน้อยที่สุดคือ ด้านความพึงพอใจ ไม่มีกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกันมากกว่าน

เสริม ยอดรักษ์ (2550 : 59) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า ที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

อัลวี จารงค์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การในโรงเรียนเอกชนสามัญ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การโรงเรียนเอกชนสามัญ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นราธิวาส เขต 1 ตามทัศนะคติของครูโดยภาพรวมมีความเหมะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีบรรยากาศเหมาะสมมากเช่นกัน โดยด้านความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติมีบรรยากาศเหมาะสมต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนะต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียนเอกชนสามัญในภาพรวมไม่ต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนเอกชนสามัญ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการจักบรรยากาศองค์การในโรงเรียนเอกชนสามัญ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ตามทัศนะของครูมีดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียน ควรให้ความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพการงาน จัดสภาพแวดล้อมให้เกิดความปลอดภัย และขจัดความขัดแย้งภายในโรงเรียนด้วยการสร้างทีมงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

4.2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอ็ดวานวาร์ด แวนซ์คุก (Edward Vance Cook, 1966 : 345 – A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาที่โรงเรียนประถมของแคมเด็น (Camden) รัฐนิวเจอร์ซี่ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันตามสภาพบรรยากาศ

2. พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนประถม เป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

3. ขนาดของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

4. อายุครูมีผลต่อการกำหนดขนาดองค์การของโรงเรียน

เน็นลอน (Nelon, 1989 : 320 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่กับบรรยากาศองค์การโรงเรียนตัวอย่างในรัฐคาโรไลนาเหนือ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีองค์ประกอบในการจัดการเหมือน ๆ กัน

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับบรรยากาศของกลุ่ม เป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน

3. พฤติกรรมของครูใหญ่มีผลต่อการทำให้เกิดบรรยากาศในองค์การ

4. พฤติกรรมครูใหญ่จะเหมือน ๆ กัน และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

ริชาร์ด แดเนียล เทอร์ปัค (Richard Danial Tirpak, 1970 : 110 – 114) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษากับคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 49 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. บรรยากาศแบบเปิดมีความสัมพันธ์กับคุณลักษะเฉพาะบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน

2. วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีผลต่อบรรยากาศแบบเปิดและแบบปิด

3. ครูมีสัมพันธ์ในหมู่ครูด้วยกัน แต่ระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์น้อย

4. ระดับสติปัญญามีผลต่อบรรยากาศแบบเปิด

Prince of Songkla University Pattani Campus

5. ความตั้งใจที่มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีผลต่อบรรยากาศแบบเปิด แต่ความไม่ตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อบรรยากาศแบบปิด

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมา ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ การเปลี่ยนแปลง สิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การมีผลกระทบกระเทือนต่อบรรยากาศและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ภายในองค์การการจัดบรรยากาศในองค์การให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานนั้น มีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การได้ดียิ่งขึ้น และสิ่งเร้าภายนอกเป็นตัวการสำคัญที่ส่งผลถึงทัศนคติของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารและครูผู้สอนจึงเป็นตัวเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และมีผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus