



ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9



โดย
นางสาวปารวดี รัตนทองคง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF
SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE 9



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2017
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

โดย ปารวดี รัตนทองคง

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธ์ี ดร. นพดล เจนอักษร)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. รุ่งชีวา สุขศรี)

56252363 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา

นางสาว ปารวดี รัตนทองคง: ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร. สำเริง
อ่อนสัมพันธุ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือ สถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน
ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน
1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวม 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารตามแนวคิดของเฮาส์ (House) และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของฟอกซ์
และคณะ (Fox and Others) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม
และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบบงการ

2. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ
การฝึกกำลัง การมีขวัญกำลังใจสูง การปรับปรุงสถานศึกษา การไว้วางใจ การมีโอกาสในการทำงาน
การยอมรับนับถือ ความเอื้ออาทรต่อกัน และการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมาก
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

56252363 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : THE ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOLS

MISS PARAWAN RATTANATHONGKONG : THE ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9 THESIS ADVISOR : SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the administrator's leadership under the Secondary Educational Service Area Office 9 2) organizational climate of schools under the Secondary Educational Service Area Office 9 and 3) the administrator's leadership and organizational climate of schools under the Secondary Educational Service Area Office 9. The samples were 56 schools under the Secondary Educational Service Area Office 9. The 4 respondents in each school were; a director, a deputy director or a representative and two teachers, total 224 respondents. The research instrument was a questionnaire about the administrator's leadership based on Robert J. House concept and organizational climate of schools based on Robert S. Fox and Others concept. The statistics used for analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product – moment correlation coefficient.

The research findings revealed that:

1. The administrator's leadership under the Secondary Educational Service Area Office 9 as a whole and in every aspect were at high level. The rank from the highest to lowest arithmetic mean were; participative leader, supportive leader, achievement-oriented leader and directive leaders.

2. Organizational climate of schools under the Secondary Educational Service Area Office 9 as a whole and in every aspect was a high level. The rank from the highest to lowest arithmetic mean were; cohesiveness, high morale, school renewal, trust, opportunity for input, respect, caring and continuous academic and social growth.

3. The administrator's leadership and organizational climate of schools under the Secondary Educational Service Area Office 9 were highly positive correlation with statistically significant at .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความเมตตาและความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.รุ่งชีวา สุขศรี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร.ณรินทร์ ชำนาญตุน นางสาวสุวิธนา เล็กสมบูรณ์ นายประทีป ประทีปทอง นางสาวเบญญา สุขาทิพย์พันธ์ และ นางสาวสรณจิตร์ วงษ์ทองดี ที่สละเวลาอันมีค่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้และมอบประสบการณ์อันมีค่าต่อผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าของผลงานทั้งหนังสือ วารสาร เอกสาร วิทยานิพนธ์ และบทความอิเล็กทรอนิกส์ทุกชิ้น สำหรับคลังความรู้ที่ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้ง 224 ท่าน ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวของผู้วิจัย สำหรับความรัก ความห่วงใย และกำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รุ่น 33/2 สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และกำลังใจแก่ผู้วิจัย ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ผู้วิจัยขออุทิศแด่ระบบการศึกษาของประเทศไทย

ปารวณ รัตนทองคง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
ภาวะผู้นำ.....	16
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	16
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	18
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	21
บรรยากาศองค์การ.....	36

ความหมายของบรรยากาศองค์การ.....	36
ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ.....	38
องค์ประกอบและแบบบรรยากาศขององค์การ.....	40
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	53
ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	53
วิสัยทัศน์ (vision).....	55
พันธกิจ (Mission).....	55
เป้าประสงค์ (Goals).....	55
ค่านิยม (Value).....	56
ประเด็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Issues).....	56
ยุทธศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
งานวิจัยในประเทศ.....	58
งานวิจัยต่างประเทศ.....	66
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	70
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	70
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	71
แผนแบบการวิจัย.....	71
ประชากร.....	72
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง.....	72
ผู้ให้ข้อมูล.....	72
ตัวแปรที่ศึกษา.....	73
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76

การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	78
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	80
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	82
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9	86
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	93
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	100
สรุปผลการวิจัย	100
อภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ	109
ข้อเสนอแนะทั่วไป	109
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	110
รายการอ้างอิง.....	111
ภาคผนวก	118
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ และสรุปแบบการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC).....	119
ภาคผนวก ข ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือ วิจัย และผลวิเคราะห์ค่าความเที่ยง.....	126
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	132



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	54
ตารางที่ 2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	73
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน.....	81
ตารางที่ 4 คำชี้แจงสิทธิและหน้าที่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม	82
ตารางที่ 5 คำชี้แจงสิทธิและหน้าที่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาวะผู้นำ แบบบงการ.....	83
ตารางที่ 6 คำชี้แจงสิทธิและหน้าที่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาวะผู้นำ แบบสนับสนุน.....	84
ตารางที่ 7 คำชี้แจงสิทธิและหน้าที่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาวะผู้นำ แบบมีส่วนร่วม	84
ตารางที่ 8 คำชี้แจงสิทธิและหน้าที่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาวะผู้นำ แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ.....	85
ตารางที่ 9 คำชี้แจงสิทธิและหน้าที่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม.....	86
ตารางที่ 10 คำชี้แจงสิทธิและหน้าที่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการยอมรับนับถือ.....	87

<p>ตารางที่ 11 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการไว้วางใจ</p>	<p>88</p>
<p>ตารางที่ 12 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง</p>	<p>88</p>
<p>ตารางที่ 13 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการมีโอกาสในการทำงาน</p>	<p>89</p>
<p>ตารางที่ 14 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>90</p>
<p>ตารางที่ 15 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการผนึกกำลัง</p>	<p>91</p>
<p>ตารางที่ 16 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา</p>	<p>92</p>
<p>ตารางที่ 17 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน</p>	<p>93</p>
<p>ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยาการองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน</p>	<p>94</p>
<p>ตารางที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการ กับบรรยาการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9</p>	<p>96</p>

<p>ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9</p>	97
<p>ตารางที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน.....</p>	98
<p>ตารางที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน.....</p>	99



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	12
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
แผนภูมิที่ 3 แสดงตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid)	25
แผนภูมิที่ 4 แสดงระดับสถานการณ์ที่เป็นใจให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผู้อื่น	30
แผนภูมิที่ 5 แสดงตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์.....	31
แผนภูมิที่ 6 แสดงแบบภาวะผู้นำของเฮาส์.....	34



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาถือเป็นกระบวนการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคคล สังคม ดังนั้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนรู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รู้จักพึ่งตนเอง และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข¹ และภายหลังที่ประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 เพื่อมุ่งหวังและยกระดับการศึกษาของชาติและจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง โดยเฉพาะปฏิรูปการบริหารและการศึกษา ซึ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูป เนื่องจากการปฏิรูปทุกด้านต้องประสานเชื่อมโยงและส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ นับจากนั้นมา การปฏิรูปกรอบใหม่กำลังขับเคลื่อนต่อไป ซึ่งแน่นอนที่สุด การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะตกเป็น ภารกิจสำคัญของผู้เกี่ยวข้องทั้งระบบ รัฐบาล สถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน² ดังที่ ดร.ปกรณ์ ปรียากร กล่าวไว้ว่า สิ่งที่น่าห่วงคือเรื่องของการพัฒนาคุณภาพครูกับบุคลากรทางการศึกษา เพราะเรายังไม่มีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอ เพื่อเข้าสู่ความเป็นครูทั้งในแง่กระบวนการคัดเลือก กระบวนการสร้างการเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง³ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองเน้นประเด็นหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเมื่อตอบสนองกรอบแนวคิดการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง กระบวนการหนึ่งที่จะพัฒนาครูและ

¹ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็ทพลัส จำกัด, 2555), 33.

² ปรีชา เรืองสมุทร, **การพัฒนาครูคือหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง**, เข้าถึงเมื่อ 9 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.trueplookpanya.com/true/blog_diary_detail.php?diary_id=26583

³ ปกรณ์ ปรียากร, **นวัตกรรมทางรัฐประศาสตร์ : ภาวะท้าทายและการเปลี่ยนแปลง [วิถีทัศน์]** (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2554), 54.

พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คือ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นอกจากสมรรถนะของผู้บริหารแล้วบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสมรรถนะของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การขององค์การภายในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นองค์การหลักในการจัดการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาเป็นองค์การทางสังคมที่ต้องใช้ความระมัดระวังในการบริหารงาน เนื่องจากมีภารกิจหลักในการให้การศึกษแก่เยาวชน การที่สถานศึกษาจะกระทำภารกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและเจ้าหน้าที่ในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการจัดการศึกษาเพราะเป็นทั้งทรัพยากรบุคคลและเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่นๆ ในสถานศึกษา⁵ ผู้บริหารจึงเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานให้สำเร็จได้ลำพังเพียงผู้เดียว การที่สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยผู้ร่วมงานทุกคน ร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานดังกล่าวถือเป็นบรรยากาศองค์การที่ดี และกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้นั้น เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งในการบริหารงานภายในสถานศึกษาผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁶

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ โดยผู้นำควรมีการปรับกระบวนการทัศนในการบริหารงานเสมอ เช่น การมีภาวะผู้นำแบบศูนย์รวม คิดและสั่งการจะรู้คนเดียว ควรปรับแก้เป็นภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ บริหารกระบวนการระดับกลาง บริหารทีมระดับล่าง พัฒนาระบบก็จะได้ผลผลิตที่ต้องการ และภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่สำคัญ เช่น ความรับผิดชอบ การเสริมสร้างทักษะเฉพาะเรื่อง การรับมือกับเรื่องการเมืองขององค์การ การคิดอย่างมีกลยุทธ์ การรับมือกับ

⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561)** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 11-12.

⁵ วิโรจน์ สารรัตนะ, **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา** (กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์, 2554), 5.

⁶ เรวดี ช้อนเพชร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 2.

ความเครียด การบริหารจัดการทีม การสร้างแรงจูงใจ การเจรจาต่อรอง การระดมแนวคิดใหม่ๆ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การวางแผนด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การงานส่วนบุคคลเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ⁷ อีกทั้งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมการทำงานของครูให้มีแรงจูงใจในการทำงาน โดยการตรวจสอบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอยู่ใน ระดับใด ถ้าคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับดีควรมีการพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป แต่ถ้าหากว่าอยู่ในระดับต่ำก็ควรพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ถือเป็นวิธีทางหนึ่งของการพัฒนาสถานศึกษาด้วย ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ บรรยากาศองค์การเพราะในการปฏิบัติงานนั้น บุคลากรต้องปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การปฏิบัติงานในบางครั้ง ผู้ปฏิบัติงานอาจจะต้องพบกับความเสี่ยง และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การบ้างไม่มากก็น้อย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การด้วย เพราะหากหน่วยงานใดมีบรรยากาศองค์การที่ดีแล้วก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นด้วย⁸

จากการศึกษาข้างต้น เห็นได้ว่าการที่สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายได้นั้น สิ่งที่สำคัญคือความร่วมมือร่วมใจกันของทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดี เหมาะสมสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังต้องทำให้สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การที่ดี ทำให้ครู บุคลากร นักเรียน รวมไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีความรัก ศรัทธา และร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาของการวิจัย

นับจากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบันเป็นเวลาสิบปีของความพยายามปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบอีกครั้งหนึ่ง จากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า หลายเรื่องประสบความสำเร็จ เช่น การรวบรวบวมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีเข้าเป็น

⁷ อนันท์ งามสะอาด, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร (ศรีสะเกษ: วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ, 2555), 3.

⁸ สุซานุช พันธนียะ, “บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา” วารสารวิทยบริการ 21, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2553): 66.

กระทรวงเดียวกัน มีการจัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนา การศึกษาอย่างบูรณาการและประสานเชื่อมโยงกัน โดยยึดเขตพื้นที่เป็นศูนย์กลาง มีการจัดตั้ง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นองค์การมหาชน เพื่อประเมิน คุณภาพภายนอกและรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายเรื่องที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและต่อยอด โดยเฉพาะด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ซึ่งพบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมาก ไม่ได้มาตรฐาน ในด้านครู คณาจารย์ พบว่า มีปัญหาขาดแคลนครู คณาจารย์ ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม ไม่ได้คนเก่ง คนดี และใจรักมาเป็นครู คณาจารย์ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ยังไม่มีการกระจาย อำนาจการบริหารจัดการทั้งสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตาม เป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง⁹

จากข้อมูลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบปัญหาหลักๆ ดังนี้ ปัญหาด้านบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เนื่องจากสถานศึกษามีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานต่างๆ ข้าราชการครู ได้มีการโยกย้ายเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ปัญหาเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน ของครูในสถานศึกษามาก รวมทั้งครูที่มาบรรจุใหม่ส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีสาเหตุ มาจากการที่ได้รับภาระงานมาก และได้รับงานพิเศษที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ไม่ตรงกับ ความสามารถ ซึ่งสถานศึกษาจะดำเนินการบรรจุตามวัตถุประสงค์หรือไม่นั้น การจัดการภายใน สถานศึกษาที่ดีและเหมาะสมเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากในการจัดการเป็นกระบวนการที่สร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ การงาน บุคคลและปัจจัยต่างๆ ในองค์การให้เหมาะสม การจัดการที่ดี จะต้องคำนึงถึงหน้าที่การงาน การแบ่งงานกันทำ หน่วยงานสำคัญขององค์การ การบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา และโครงสร้างขององค์การ¹⁰ อีกทั้งทุกคนในองค์การขาดการมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมกันยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รวมทั้งการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารตามมาตรฐาน CEFR เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และรองรับการประเมิน คุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสี่ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน

⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561)** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 1-2.

¹⁰ ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 2) (ชลบุรี: มนตรี, 2557), 58.

คุณภาพการศึกษา¹¹ ซึ่งความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การ เพราะมีส่วนในการสนับสนุนการทำงานอย่างยิ่งในการที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹²

ปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของกลุ่มสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ทั้งยังเป็นผู้ที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ทั้งในแง่การสร้างพฤติกรรมและควบคุมพฤติกรรมของบุคคล แต่ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาขาดการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี การกำกับติดตามงานยังไม่ทำตามกำหนดการที่ตั้งไว้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ตั้งไว้หยุดชะงักไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง และขณะทำงานเองยังเข้าใจการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาไม่ชัดเจน ขาดการตรวจสอบติดตามการทำงานว่าสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ได้จัดทำไว้หรือไม่ ขาดการนิเทศ ติดตาม และประเมินการจัดการเรียนการสอนของบุคลากร ปัญหาดังกล่าวจะหมดสิ้นหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำและมีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม กล่าวคือต้องมีศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความประสงค์ของตนที่ต้องการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดี และให้ความช่วยเหลือ มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น มีความสามารถควบคุมเหตุการณ์ต่างๆ ภายในสถานศึกษา¹³ และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การหรือเป็นกระบวนการที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนด¹⁴ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรศิลป์ คำรอด ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์

¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2557 (สุพรรณบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา, 2558).

¹² ศศิณดา กาวิตา, “บรรยากาศขององค์การของโรงเรียนในอำเภอเขาชะเมาอ่าวเขาควาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2” (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), 26.

¹³ จรัส อติวิทยากรณ์, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2554), 3.

¹⁴ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ** (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 17.

ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน¹⁵

จากสภาพปัญหาและสาเหตุดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการ
ใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารใช้ตามแนวคิดของเฮาส์ (House)
และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) มาเป็น
กรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามคุณลักษณะและ
แบบอย่างของการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งคาดหวังว่าผลที่ได้จากการวิจัยจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริม
ให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อทราบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด

¹⁵ พรศิลป์ คำรอด, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), 98.

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อความถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. ภาวะของผู้นำของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอตามแนวคิดการจัดการเชิงระบบ (Systems approach) ของลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อน (Input) เพื่อเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) เปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (External environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ¹⁶ ซึ่งถ้าพิจารณาสถานศึกษาในฐานะที่เป็นระบบ สถานศึกษาจะเป็นระบบเปิด เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและสังคมซึ่งตัวป้อน (Input) ของสถานศึกษา ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ดำเนินการผ่านกระบวนการ (Process) ที่หลากหลายตามภารกิจของสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหาร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตาม และการประเมินผลซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา สำหรับด้านผลผลิต (Output) ของเชิงระบบในสถานศึกษา คือ สภาพบรรยากาศภายในองค์การของสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การ และความร่วมมือ ซึ่งผลดังกล่าวจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับสถานศึกษาเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป¹⁷

¹⁶ Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Education Administration : Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2007), 31-33.

¹⁷ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **หลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้สถานศึกษา เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 16.

ภาวะผู้นำในการบริหารเป็นทักษะกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับ การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลทำให้ผู้บริหารนั้นประสบความสำเร็จ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเทนเนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของการเป็นผู้บริหาร ได้แก่ 1) แรงกดดันทางผู้บริหาร 2) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันทางสถานการณ์ นอกจากลักษณะของปัญหาและแรงกดดันทางเวลาจะเป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญ¹⁸ การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดของเรดดิน (Reddin) ที่พิจารณาถึงมิติของประสิทธิภาพของผู้บริหารได้ถูกนำมาพิจารณาอย่างกว้างขวางว่าผู้บริหารแบบใดที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้าง สถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอันเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบด้านต่างๆ ได้ถูกนำมาพิจารณาศึกษามากขึ้น โดยมีความคิดว่าการที่ผู้บริหารเลือกที่จะกระทำหรือมีพฤติกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมากกว่าที่จะเลือกมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งเฉพาะอย่างเท่านั้น เพราะประสิทธิผลของผู้บริหารขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรหลายตัวแปร เช่น บรรยากาศในองค์กร ประสิทธิภาพหรือค่านิยมของผู้นำ ระยะเวลา เป็นต้น ดังนั้นในสถานการณ์ต่างกันย่อมต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ต่างกัน ประสิทธิผลของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นและสภาพแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารจะช่วยให้ทราบว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ต่างๆ¹⁹ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) โดยเป็นการอธิบายถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มที่จะประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีบุคลิกที่เด่นชัด 2 แบบ คือ 1) บุคลิกผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) 2) บุคลิกผู้บริหารแบบเน้นงาน (Task Motivated) และได้ระบุปัจจัยสถานการณ์ไว้ 3 สถานการณ์ที่เป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ

¹⁸ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern" *Harvard Business Review* 37, 3 (May-June 1973): 162-164.

¹⁹ สัมมา ธรนิธย์, *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2553), 101.

ผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relations) 2) โครงสร้างของงาน (Task structure) 3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power)²⁰ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งวัดจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวัดได้จาก 1) ความสามารถ (Ability) และ 2) ความเต็มใจ (Willingness) หรือความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งได้จำแนกรูปแบบของการตัดสินใจเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1) การบอกกล่าว (Telling) 2) การขายความคิด (Selling) 3) การมีส่วนร่วม (Participating) 4) การมอบหมายงาน (Delegating)²¹ ทฤษฎีเชิงแนวทางเป้าหมาย (Path – Goal Theory) ของเฮาส์ (House) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ และความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ คือ การชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาจะทำงานนั้นอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ และได้รางวัลตามที่ต้องการ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะเป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจในทันทีหรือเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในอนาคตได้ ซึ่งเฮาส์ได้จำแนกภาวะผู้นำของผู้บริหารออกเป็น 4 แบบ 1) ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader)²²

บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นบรรยากาศองค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และความพอใจที่จะอยู่

²⁰ ภารตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี, 2555), 93-95.

²¹ วิเชียร วิทยอดม, **พฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2551), 445-447.

²² Robert J. House, **Path-Goal Theory of Leadership** (Autumm: Journal of contemporary Business, 1974), 81-97.

ในองค์การ²³ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นพฤติกรรมของทุกคนในองค์การที่เข้าปฏิบัติงานร่วมกัน และได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของบรรยากาศในสถานศึกษา พบว่า มิติต่างๆ ของสถานศึกษาประกอบด้วย พฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแยกเป็นพฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง (Hindrancel) ขวัญและกำลังใจ (Esprit) และความสนิทสนม (Intimacy) กับพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ความห่างเหิน (Aloofness) การเน้นที่งาน (Production Emphasis) การให้ความช่วยเหลือ (Trust) และการให้ความเอาใจใส่ (Consideration)²⁴ โฟร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) กล่าวว่า ตัวแปรที่กำหนดบรรยากาศองค์การ คือ 1) ขนาดและโครงสร้างองค์การ (Size and Structure) 2) ลักษณะของผู้นำองค์การ (Leadership Pattern) 3) เป้าหมาย (Goal Directions) 4) ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) 5) สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network)²⁵ ฮอย และคณะ (Hoy and Others) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (Supportive) การควบคุม (Directive) และความเคร่งครัด (Restrictive) ส่วนพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่ ความเป็นมิตร (Collegial) ความสนิทสนม (Intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement)²⁶ ฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) เสนอแนวคิดที่ว่าสถานศึกษาใด มีบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีนั้น ดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน 1) การยอมรับนับถือ (Respect) 2) การไว้วางใจ (Trust) 3) การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale) 4) การมีโอกาสในการทำงาน (Opportunity for Input) 5) ความเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Academic and Social Growth) 6) การผนึกกำลัง (Cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา

²³ ภารตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี, 2555), 184.

²⁴ Andrew W. Halpin, **Theory and Research in Administration** (New York: The Macmillan Publishing Co., 1966), 150-151.

²⁵ G. Forehand and V. H. Gilmer, **Organization Behavior Structure Processes** (Texas: Business Publications, 1973), 317-319.

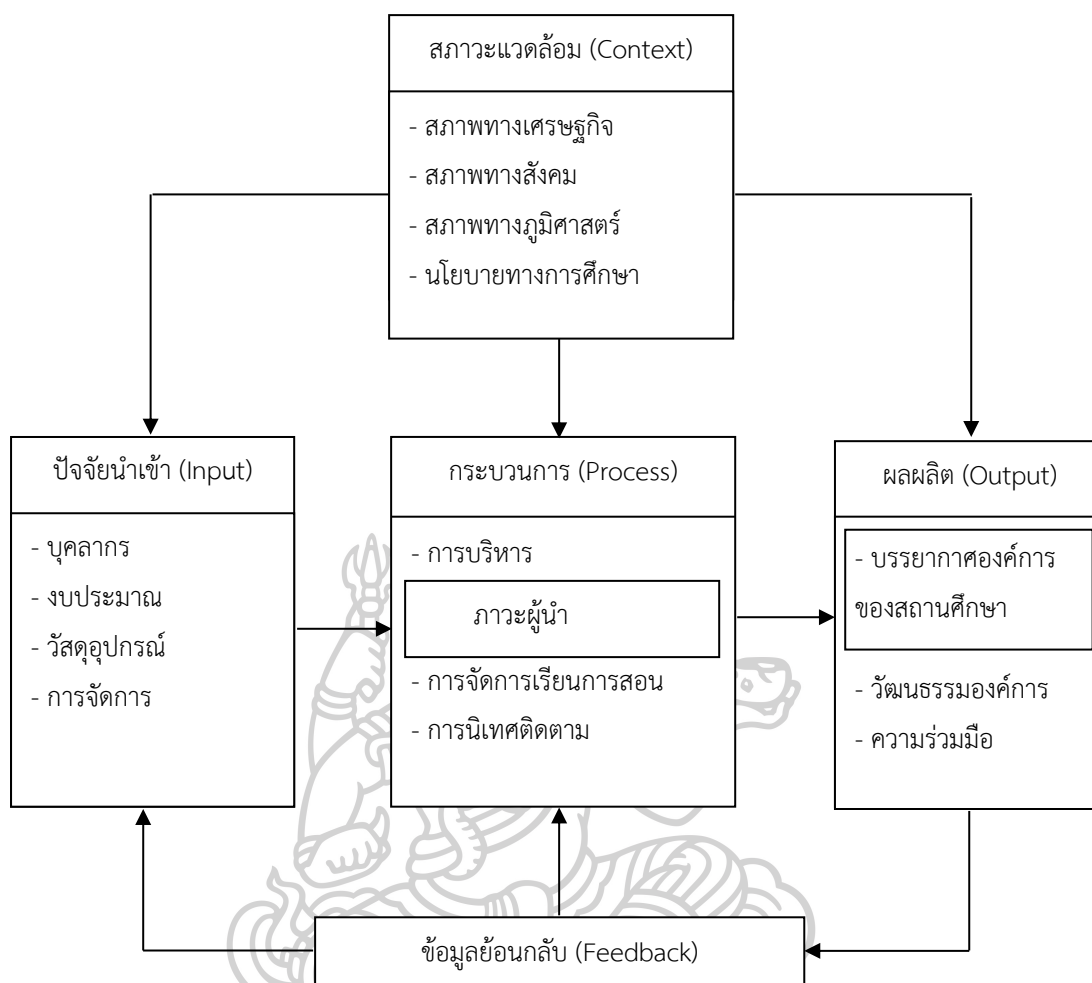
²⁶ Wayne K. Hoy and Others, **Measuring Organizational Climate** (United States of America: Sage Publications, 1991), 162-164.

(School Renewal) 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (Caring)²⁷ บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้จัดบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ คือ 1) บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power-oriented Climate) มีโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัด และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์การ 2) บรรยากาศเน้นการทำงานตามบทบาท (Role-oriented Climate) จะเน้นกฎระเบียบขององค์การและความสมเหตุสมผล 3) บรรยากาศเน้นการทำงาน (Task-oriented Climate) จะเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมี 4) บรรยากาศเน้นความสำคัญของบุคลากร (People-oriented Climate) องค์การแบบนี้เป็นองค์การที่สนองต่อความต้องการของบุคลากร คำนึงถึงความพอใจ และคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิก²⁸ ดังแผนภูมิที่ 1



²⁷ Robert S. Fox and Others, **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.

²⁸ W.B. Brown and D.J. Moberg, **Organization Theory and Management : A Macro Approach** (New York: John Wiley & Sons, 1980), 420-421.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : ประยุกต์จาก Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20.

: กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2547), 3-65.

: Robert J. House, *Path-Goal Theory of Leadership* (Autumm: Journal of contemporary Business, 1974), 81-97.

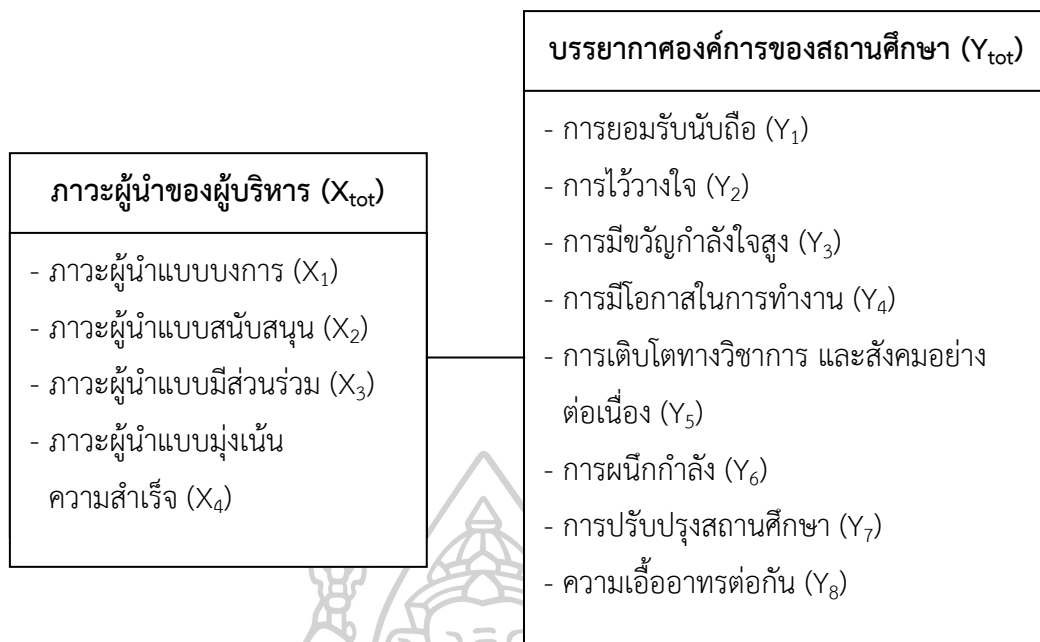
: Robert S. Fox and Others, *School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator* (Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวทางภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮาส์ (House) ภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ และความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ คือ การชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะต้องทำงานนั้นอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รางวัลตามที่ต้องการ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความพอใจในทันที หรือเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในอนาคตได้ ซึ่งเฮาส์ได้จำแนก ภาวะผู้นำของผู้บริหารออกเป็น 4 แบบ 1) ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader)²⁹ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารดังกล่าว นี้จะเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) เสนอแนวคิดที่ว่าสถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีนั้น ดูได้จาก องค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน 1) การยอมรับนับถือ (Respect) 2) การไว้วางใจ (Trust) 3) การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale) 4) การมีโอกาสในการทำงาน (Opportunity for Input) 5) ความเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Academic and Social Growth) 6) การผนึกกำลัง (Cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (School Renewal) 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (Caring)³⁰ ดังแผนภูมิที่ 2

²⁹ Robert J. House, **Path-Goal Theory of Leadership** (Autumm: Journal of contemporary Business, 1974), 81-97.

³⁰ Robert S. Fox and Others, **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Robert J. House, **Path-Goal Theory of Leadership** (Autumm: Journal of contemporary Business, 1974), 81-97.

: Robert S. Fox and Others, **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามขอบเขต หรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง แบบพฤติกรรม หรือกระบวนการของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปในลักษณะการสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือของบุคคลภายในองค์การ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา โครงสร้างสถานศึกษา ความผูกพัน ความอบอุ่น ความเป็นอิสระของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา รวมทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของปฏิบัติงาน บรรยากาศของสถานศึกษา ได้แก่ การยอมรับนับถือ การไว้วางใจ การมีขวัญกำลังใจสูง การมีโอกาส

ในการทำงาน การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง การฝึกกำลัง การปรับปรุงสถานศึกษา และความเอื้ออาทรต่อกัน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งอยู่ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรีและจังหวัดนครปฐม จำนวน 61 แห่ง



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ประกอบด้วยเนื้อหาเรื่องภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Leadership ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้คำจำกัดความ ดังนี้ วิเชียร วิทย์อุดม กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย³¹ ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นสู่การทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ³² เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล³³ รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม

³¹ วิเชียร วิทย์อุดม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550), 2.

³² ชาญชัย อาจินสมาจาร, ภาวะผู้นำในองค์การ (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550), 16.

³³ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8, พิมพ์ครั้งที่ 9 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), 10.

การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย³⁴ สโตกดิลล์ (Stogdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้³⁵ แบสส์ (Bass) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม มีบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ สามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม ปฏิบัติตามได้ในลักษณะของการจูงใจมากกว่าการบังคับ เกี่ยวข้องกับอำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก นำมาเป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการแสดงบทบาทที่มีความแตกต่าง และเป็นการริเริ่มโครงสร้างในการคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์³⁶ เดวิส (Davis) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนไปยังเป้าหมาย ประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพเป็นจริงขึ้นมาเพราะถือว่าภาวะแห่งการปฏิบัติ การที่ทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำนึก ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เสริมสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น³⁷ เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยน ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย³⁸ คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำสร้างวิสัยทัศน์กำกับทิศทางการในอนาคต จากนั้นจัดคนพร้อมสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่

³⁴ รัตติกรณ์ จงวิศาล, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 14.

³⁵ Ralph M. Stogdill, "Leadership Organization," **Psychological Bulletin** (January 1950): 4.

³⁶ Bernard M. Bass, **Handbook of leadership : A survey of theory and research** (New York: The Free Press, 1981), 102.

³⁷ Keith Davis, **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), 4.

³⁸ Paul Hersey, and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior** (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1974), 68.

คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว³⁹ โบวีและคณะ (Bovee and others) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ⁴⁰ พลังเกต และแอทเนอร์ (Plunkett and Attner) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่ม กำหนดเป้าหมายและการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ใช้ อิทธิพลเต็มใจปรารถนา⁴¹ ดูบริน (Dubrin) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ⁴² ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes)⁴³

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง แบบพฤติกรรม หรือกระบวนการของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปในลักษณะการสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือของบุคคลภายในองค์การ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์การได้รับการ

³⁹ J. P. Kotter, **What leaders really** (America: President and Follows of Harvard College, 1999).

⁴⁰ L. C. Bovee and others, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 468.

⁴¹ W. R. Plunkett and R. F. Attner, **Management** (Cincinnati Ohio: South Weston College Publishing, 1997), 61.

⁴² Andrew J. Dubrin, **Human Relation: Interpersonal Job-Oriented Skills** (New Jersey: Prentice-Hall, 2007), 2.

⁴³ R. L. Darft, **Essentials of Organization Theory and Design** (Cincinnati Ohio: South Weston College Publishing, 1988), 5.

ประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ 4) ช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การเพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์การในระยะยาว หน้าที่ของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์การ ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์การภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง⁴⁴ ภารดี อนันต์นารี กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ผู้บริหารขององค์การควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้ 1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่างๆ โดยมีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง 3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และ

⁴⁴ Patrick M. Wright and Raymond A. Noe, **Management of Organizations** (Chicago: Irwin, 1996), 329.

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความสำเร็จก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย 4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว⁴⁵ สัมมา ธรณิธย์ กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือต่อประสิทธิภาพ ตลอดจนภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็น ซึ่งสำคัญยิ่งนักของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ⁴⁶ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้⁴⁷

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

⁴⁵ ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี, 2555), 77-78.

⁴⁶ สัมมา ธรณิธย์, **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2553), 15.

⁴⁷ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ** (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2549), 30-31.

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยที่ได้ทุ่มเทความพยายามในการศึกษาถึงการเป็นภาวะผู้นำ และได้ค้นหาแนวคิดหลักการทฤษฎีต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ โดยทฤษฎีต่างๆ มีจุดเด่นต่างกันออกไป

1. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait theories of leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในระหว่างครึ่งแรกของศตวรรษที่ 12 ได้มีผู้ศึกษาวิธีการต่างๆ ซึ่งคาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญและมีลักษณะเด่น⁴⁸ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในระยะแรกจึงทุ่มเทให้กับความพยายามที่จะค้นหาลักษณะส่วนตัวดังกล่าว มีนักวิชาการผลิตผลงานการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำเป็นจำนวนมาก ดังต่อไปนี้ สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถ และทักษะทางสังคม ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

- 1.1 ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
- 1.2 การปรับตัวให้เข้ากับบัพस्थาน (Adjustment)
- 1.3 พฤติกรรมเชิงรุกและการอ้างรักษาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)
- 1.4 การมีอำนาจ (Dominance)
- 1.5 มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Balance and Control)

- 1.6 ความมีอิสระ (Independent)
- 1.7 ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)
- 1.8 การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Integrity)
- 1.9 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

⁴⁸ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์, 2550), 222.

กรีนเบิร์ก และ บาร์รอน (Greenberg and Baron) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) มีแรงขับสูง (Drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีพลังความคิดริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย 2) มีความซื่อสัตย์และความมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) เป็นความเชื่อถือได้เปิดกว้างและมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ 3) มีแรงจูงใจสูงในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเอง 5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) คือ ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน 6) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน 7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ⁵¹

2. พฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยอาศัยความประพฤติหรือสิ่งที่ผู้นำแสดงออกถึงศักยภาพของสภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวตนของผู้นำ ให้เกิดเป็นผลงานเชิงประจักษ์แก่ผู้ร่วมงาน อันเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ นักวิชาการให้ความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำดังต่อไปนี้⁵² การศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ฮาลปิน ไวน์เนอร์และสต็อกดิลล์ (Halpin, Winer and Stogdill) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Leader Behavior Descriptive Questionnaires หรือ LBDQ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แบบของผู้นำมีตีกิจสัมพันธ์และมิตมิตรสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งมิตีกิจสัมพันธ์และมิตมิตรสัมพันธ์ ถ้าผู้นำมีลักษณะมุ่งมิตีกิจสัมพันธ์และมิตมิตรสัมพันธ์สูงก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน⁵³

⁵¹ C.J. Greenberg and R.A. Baron, **Behavior in Organizational**, 7th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2003), 473.

⁵² สัมมา ธรณิธย์, **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2553), 71.

⁵³ สัมมา ธรณิธย์, **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2553), 73.

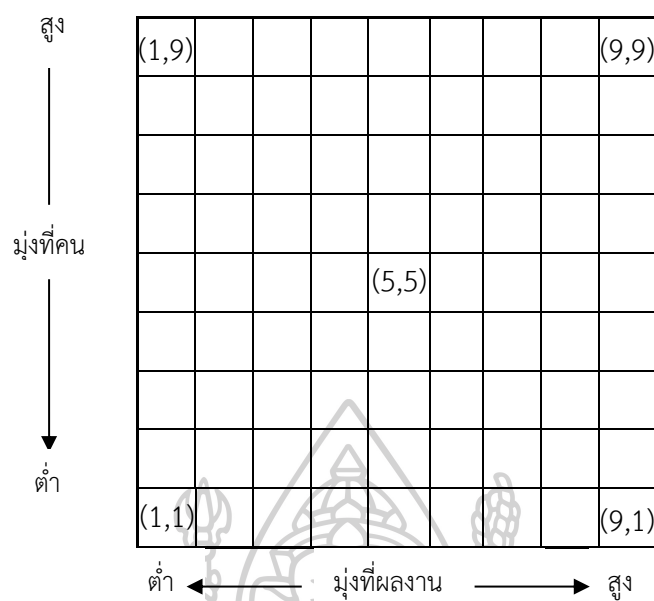
การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ในปี ค.ศ. 1946 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการแลกเปลี่ยน การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-Centered) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติมิตรสัมพันธ์⁵⁴

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) การศึกษานี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ ซึ่งเก็บข้อมูลโดยสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้⁵⁵

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยการสร้างเป็นตาราง 2 มิติ ให้แกนตั้งแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งถึงผลผลิต เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

⁵⁴ D.J. Cherrington, **Organizational Behavior**, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1994), 630.

⁵⁵ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8, พิมพ์ครั้งที่ 9 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), 51.



แผนภูมิที่ 3 แสดงตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid)

ที่มา : Robert R. Blake, and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid** (Texas: Gulf Publishing, 1964), 10-11.

ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

แบบที่ 1 (1, 1) ผู้นำที่ด้อยคุณภาพ (Impoverished) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย ไม่สนใจในทั้งคนและไม่หวังผลงาน ทำงานเป็นประจำไปเรื่อยๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด และเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะพยายามหลีกเลี่ยง

แบบที่ 2 (1, 9) ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมาก เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเอง แต่จะให้ความสนใจต่องานค่อนข้างน้อยมาก มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจึงมักทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามหลีกเลี่ยงให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป มักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งทำตามความคิดของผู้อื่น

แบบที่ 3 (9, 1) ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (Task Oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งาน มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ชอบใช้อำนาจและการสั่งการ เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการ

ผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากกลัวว่าผู้ร่วมงานจะรวมตัวกันเพื่อต่อต้านตนเอง

แบบที่ 4 (9, 9) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อมกับสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้ง จะใช้การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่ยพยายามเสาะแสวงหาอย่างละเอียด

แบบที่ 5 (5, 5) ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจ การบริหารเป็นลักษณะของการเอาตัวรอดโดยไม่คาดหวังผลงานเอาไว้มากนัก และในขณะเดียวกันมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแบบธรรมดา ผู้นำประเภทนี้จะไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง และเมื่อเผชิญความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอมเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ก็ เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อมๆ กัน⁵⁶

3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง แบบการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารในการดำเนินงานร่วมกับผู้ร่วมงานที่มีลักษณะและรายละเอียดเฉพาะต่างๆ กัน อันเป็นผลมาจากพฤติกรรมผู้บริหารต่างๆ แบบหรือแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติจะมีผลต่อการร่วมดำเนินงานของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถคาดการณ์และปรับรูปแบบการทำงาน (Pattern of Works) ของตนให้สอดคล้องกับการทำงานของบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การเป็นผู้บริหารที่ดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ⁵⁷

เอทซีโอเน่ (Ezione) แบ่งแบบของภาวะผู้นำได้เป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การปฏิบัติของผู้บริหารแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้บริหารแบบนี้

⁵⁶ Robert R. Blake, and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid** (Texas: Gulf Publishing, 1964), 10-11.

⁵⁷ สัมมา ธรนิธย์, **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2553), 85.

มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทอัตโนมัติ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้บริหารที่ใช้วิธีปฏิบัติงานแบบนี้ต้องการความเป็นระเบียบ มักจะยกเหตุผลทางระเบียบขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปแบบการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication)

2. ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) บริหารแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจมักใช้วิธีสั่งอย่างเดียว ไม่สอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปแบบพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3. ภาวะผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) ผู้บริหารแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็นหาทางบรรเทาการต่อต้าน การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปแบบของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปแบบของกลุ่มที่มีสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4. ภาวะผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติของผู้บริหารแบบนี้คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดถือหลักประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน⁵⁸

ฟลิปโป (Flippo) แบ่งแบบของภาวะผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตโนมัติ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้บริหารที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการการแก้ปัญหาและการตัดสินใจใดๆ ผู้บริหารประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บงการเป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในลักษณะเบ็ดเสร็จอย่างเข้มงวด และการให้คุณให้โทษอย่างเคร่งครัดจะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้บริหารต้องการ โดยมีได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (Democratic or Participative Leader) หมายถึง ผู้บริหารที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหาร

⁵⁸ Amita Ezion, **Modern Organization** (New Jersey: Prentice-Hall, 1965), 50-57.

แบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวิธีการกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพัน และความรับผิดชอบ อันจะนำไปสู่การทุ่มเทร่างกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่งาน ผลผลิตจะสูงขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย หรือปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leader) หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารประเภทนี้จะมีอิสระอย่างเต็มที่ในการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณา และการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และให้ความเป็นมิตร โดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้บริหารในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้บริหารแบบนี้ มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ⁵⁹

4. แบบทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุด ควรจะเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่แปรเปลี่ยนได้ ซึ่งทฤษฎีนี้มีส่วนประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือ สถานการณ์ (Situation) กลุ่มคน (Group) และค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหาร (Leaders personal values)⁶⁰ สถานการณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องนำส่วนประกอบทั้งสามมาปรับให้เข้ากันได้ให้ได้ จึงจะเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบบทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีดังนี้ การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดของเรดดิน (Reddin) ที่พิจารณาถึงมิติของประสิทธิภาพของผู้บริหารได้ถูกนำมาพิจารณาอย่างกว้างขวางว่าผู้บริหารแบบใดที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้าง สถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอันเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบด้านต่างๆ ได้ถูกนำมาพิจารณาศึกษามากขึ้น โดยมีความคิดว่าการที่ผู้บริหารเลือกที่จะกระทำหรือมีพฤติกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมากกว่าที่จะเลือกมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งเฉพาะอย่างเท่านั้น เพราะประสิทธิผลของผู้บริหารขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรหลายตัวแปร เช่น บรรยากาศในองค์การ ประสิทธิภาพหรือค่านิยมของผู้นำ ระยะเวลา เป็นต้น ดังนั้นในสถานการณ์ต่างกันย่อมต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ต่างกัน ประสิทธิผลของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับ

⁵⁹ Edwin B. Flippo, *Management : A Behavioral Approach* (Boston: Allyn and Bacon, 1966), 230-232.

⁶⁰ Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research* (New York: Free Press, 1974), 64.

สถานการณ์นั้นและสภาพแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารจะช่วยให้ทราบว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ต่างๆ⁶¹

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเทนเนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของการเป็นผู้บริหาร ได้แก่ 1) แรงกดดันทางผู้บริหาร 2) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันทางสถานการณ์ นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและแรงกดดันทางเวลาจะเป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญ⁶²

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler)

ฟีดเลอร์ ได้เริ่มต้นศึกษาค้นคว้าทฤษฎีนี้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1953 และใช้เวลาศึกษาค้นคว้าอยู่นานนับสิบปี จนในปี ค.ศ. 1967 เขาได้เขียนรายงานผลการศึกษาไว้ในหนังสือที่มีชื่อเสียงมากเล่มหนึ่งชื่อ “ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล” (A Theory of Leadership Effectiveness) ซึ่งขอแยกอธิบายทฤษฎีของฟีดเลอร์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. บุคลิกของภาวะผู้นำ ทฤษฎีของฟีดเลอร์เริ่มต้นจากการพยายามวัดความโน้มเอียงที่จะเป็นภาวะผู้นำ (The Leadership Orientation) ของแต่ละคน โดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพที่เรียกว่า The Least Preferred Co-worker Scale หรือ LPC เขาได้ทำการทดสอบกับผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ผลจากการวิเคราะห์คำตอบในแบบทดสอบ พบว่าบุคลิกผู้นำที่เด่นชัด 2 แบบ คือ

1.1 บุคลิกของภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) ผู้บริหารที่มีบุคลิกแบบนี้จะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ให้สวัสดิการ หรือคำตอบแทนที่พวกเขาพอใจ สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเอง ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลิกแบบนี้อาจเรียกอีกอย่างว่า แบบมุ่งคน

1.2 บุคลิกของภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Task Motivated) ผู้บริหารที่มีบุคลิกแบบนี้จะเอาแต่ทำงานและคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ค่อยจะคำนึงถึงความรู้สึก หรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา จะสังเกตได้ว่าบุคลิกของผู้บริหารมีลักษณะใกล้เคียงกับพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพียงแต่ฟีดเลอร์เห็นว่าลักษณะการมุ่งคนเป็นบุคลิกของผู้บริหาร ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคล ส่วนกลุ่มของ

⁶¹ สัมมา ธรนิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2553), 101.

⁶² Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern,” *Harvard Business Review* 37, 3 (May-June 1973), 162-164.

มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน เห็นว่าลักษณะมุ่งงานและมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาซึ่งสามารถสังเกตได้อย่างชัดเจน

2. ปัจจัยตามสถานการณ์ พิตเลอร์ได้กำหนดสถานการณ์ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็นระดับต่างๆ (Degrees of Favorableness of Situation to Leader) ตั้งแต่สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้บริหารมากที่สุดไปจนถึงสถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้บริหารน้อยที่สุด



แผนภูมิที่ 4 แสดงระดับสถานการณ์ที่เป็นใจให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผู้อื่น

ที่มา : ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี, 2555), 93.

สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้บริหารมากที่สุด หมายถึง สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผู้อื่นได้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถกำหนดภาระงานควบคุมผลงาน และตัดสินใจแทนสมาชิกในหน่วยงานมากที่สุด สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้บริหารน้อยที่สุด หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมผลงานและตัดสินใจแทนกลุ่มได้ สถานการณ์จะเป็นใจหรือไม่เป็นใจกับผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง คือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relations) หมายถึง ระดับที่ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือยอมรับ สนับสนุน และเข้ากันได้เพียงใดก็ตาม ถ้าผู้บริหารได้รับการยอมรับสนับสนุน และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะอยู่ในสถานการณ์ที่สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าผู้บริหารที่ขาดการยอมรับและมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและกำหนดระเบียบไว้อย่างชัดเจนตามระดับโครงสร้างของงาน และจัดให้มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน

2.3 อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position power) ความสำคัญอยู่ที่ความสัมพันธ์ภาพในองค์การในฐานะผู้บริหาร และใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการของผู้บริหาร ตลอดจนการ

ให้ผลตอบแทน และการลงโทษตามอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และการควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ยังได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับ การควบคุมสถานการณ์ โดยในแต่ละสถานการณ์ผู้บริหารจะใช้อำนาจและอิทธิพลในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการข้างต้นที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์ ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้สามารถใช้เพื่อสร้างสถานการณ์ให้เป็นที่พอใจได้ โดยการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าดีหรือแย่ ลักษณะโครงสร้างของงานอย่างสูงหรือต่ำ และอำนาจตามตำแหน่งงานที่มีความน่าเชื่อถือหรือแย่ลง ด้วยเหตุผลนี้จึงเกิดการแบ่งแยกสถานการณ์ของผู้บริหารออกเป็น 8 สถานการณ์ โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่เป็นใจแก่ผู้บริหารมากที่สุดไปจนถึงสถานการณ์ที่เป็นใจแก่ผู้บริหารน้อยที่สุด และบุคลิกของผู้บริหารก็จะผันแปรตามสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้

ปัจจัยสถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	มาก	มาก	น้อย	น้อย	มาก	มาก	น้อย	น้อย
อำนาจตามตำแหน่งงาน	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้บริหารมากที่สุด								สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้บริหารน้อยที่สุด
บุคลิกผู้บริหารที่เหมาะสม	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งงาน	มุ่งคน	มุ่งคน	มุ่งคน	ได้ทั้งสอง	มุ่งงาน

แผนภูมิที่ 5 แสดงตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์

ที่มา : ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี, 2555), 95.

จะเห็นได้ว่า บุคลิกผู้นำมุ่งงานเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้นำมากที่สุด (สถานการณ์ 1, 2, 3) และในสถานการณ์ที่ไม่เป็นใจกับผู้นำมากที่สุด (สถานการณ์ที่ 8) ส่วนบุคลิกผู้นำแบบมุ่งคนเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์กลางๆ (สถานการณ์ 4, 5, 6, 7) เมื่อผลการศึกษาวิจัยเป็นแบบนี้ ฟิตเลอร์จึงสรุปว่า ไม่มีบุคลิกผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ สถานการณ์แต่ละอย่างต้องการบุคลิกผู้นำที่แตกต่างกัน⁶³

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮาส์ (House)

เฮาส์ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยพิจารณาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีเชิงแนวทางเป้าหมาย (Path – Goal Theory) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงวิถีทางที่ผู้บริหารใช้ในการบรรลุเป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวกับงานและบุคคล หน้าที่สำคัญของผู้บริหารทฤษฎีนี้ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีเชิงแนวทางเป้าหมาย กล่าวเน้นย้ำว่าผู้บริหารที่ทำงานได้ผลดีจะมีผลต่อความพึงพอใจและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้เกิดความพอใจที่ไม่ได้มีการคาดหวังมาก่อนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่จะเพิ่มพลังการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและเน้นให้เห็นคุณค่าของผลผลิตนี้ได้ โดยการให้ความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานดีจะได้รับ ความพึงพอใจมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานแย่มาก ซึ่งเฮาส์มีความเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจถ้าพวกเขาเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และความสำเร็จในงานจะทำให้ได้รางวัลตามที่คาดหวังไว้ และทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าหน้าที่การจูงใจของผู้บริหาร คือ การเสนอรางวัลที่ดึงดูดใจ และภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเกิดแรงจูงใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อจุดมุ่งหมายของผู้บริหาร และกลวิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัย สถานการณ์ 2 อย่าง คือ สิ่งแวดล้อมและลักษณะบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างความพอใจ และสร้างอิทธิพลเหนือบทบาทการทำงาน ทั้งนี้ใช้วิธีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์กรและของตัวเองไปพร้อมๆ กัน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ นำมาสู่การพัฒนาทฤษฎีที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) หมายถึง ผู้บริหารที่คอยกำหนดระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงคอย

⁶³ การตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี, 2555), 93-95.

ควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบวิธีการที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาหวังผลและต้องการอะไร และคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

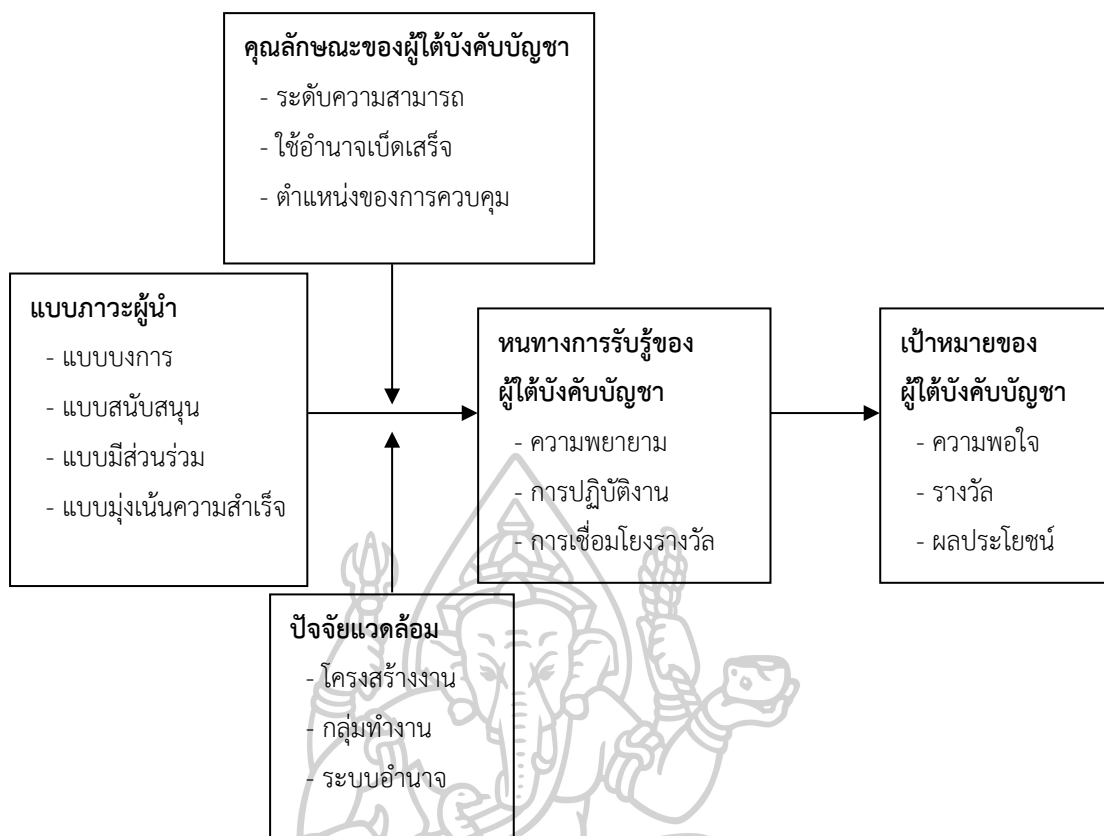
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) หมายถึง ผู้บริหารที่คอยเอาใจใส่ดูแลทุกข์ สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จะคอยส่งเสริมความคิดริเริ่มและพยายามสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดี ความอบอุ่น และความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) หมายถึง ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารมักรับฟังและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader) หมายถึง ผู้บริหารที่ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง พยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารแบบนี้มีได้มุ่งเน้นงานเพียงอย่างเดียว เพราะผู้บริหารพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้

ในการเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน แบบภาวะผู้นำแบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบบงการ ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสบการณ์และทำงานคลุมเครือ ไม่มีโครงสร้างงาน ผู้บริหารในสถานการณ์แบบนี้อาจมีพฤติกรรมแบบบงการ แบบภาวะผู้นำแบบที่ 2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์และมีความสามารถ มีโครงสร้างงาน ผู้บริหารในสถานการณ์แบบนี้อาจใช้พฤติกรรมแบบสนับสนุน แบบภาวะผู้นำแบบที่ 3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์และมีความสามารถ แต่งานยุ่งเหยิงและไม่มีโครงสร้างงาน ผู้บริหารในสถานการณ์แบบนี้อาจใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม แบบภาวะผู้นำแบบที่ 4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกฝนจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ และงานที่ยาก แต่ก็ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารในสถานการณ์แบบนี้อาจใช้พฤติกรรมแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ภาวะผู้นำในสถานการณ์ทั้ง 4 แบบนี้จะเลือกแบบภาวะผู้นำที่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้⁶⁴

⁶⁴ Robert J. House, **Path-Goal Theory of Leadership** (Autumm: Journal of contemporary Business, 1974), 81-97.



แผนภูมิที่ 6 แสดงแบบภาวะผู้นำของเฮาส์

ที่มา : Robert J. House, *Path-Goal Theory of Leadership* (Autumm: Journal of contemporary Business, 1974), 94.

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด เสนอว่าภาวะผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เป็นทฤษฎีที่ช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบการเป็นผู้บริหารในแต่ละระดับ ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละงาน ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา เรียกว่า ความพร้อมในการเป็นผู้ตาม (Follower Readiness) เป็นหน้าที่สองปัจจัย คือ 1) ความสามารถ (Ability) เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ 2) ความเต็มใจ (Willingness) เช่น ความเชื่อมั่น เงื่อนไขและการจูงใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ คือ 1) ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือไม่มีความมั่นคง เรียกว่า R1 2) ไม่มีความสามารถ

แต่เต็มใจหรือเชื่อมั่น เรียกว่า R2 3) มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจหรือมีความไม่มั่นคง เรียกว่า R3 4) มีความสามารถ และเต็มใจหรือเชื่อมั่น เรียกว่า R4⁶⁵

ทฤษฎีของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ครอบคลุมถึงภาวะผู้นำอิสระ 2 มิติ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Behavior) หมายถึง เป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารหน้าที่ส่วนตัวของบุคคลหรือของกลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ การจัดการ การจัดการเวลา การอำนวยความสะดวก และการควบคุม

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร เช่น การฟัง การให้การสนับสนุน การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อกัน การจัดการเตรียมข้อมูลป้อนกลับ และการสนับสนุนส่วนบุคคลและกลุ่ม

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด รวบรวมผลลัพธ์ 2 มิติในรูปแบบภาวะผู้นำของการตัดสินใจ ทั้ง 4 แบบ ซึ่งใช้สัญลักษณ์ S1-S4

S1 การบอกกล่าว (Telling) มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้บริหารจะระบุงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่งที่ต้องทำ และทำอย่างไร โดยมีการชี้แนะแนวทาง จัดวางแนวทางเอาไว้ให้จัดเตรียมการสอนเฉพาะอย่าง และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด รูปแบบของผู้บริหารแบบนี้จะใช้ดีที่สุดเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เต็มใจ และขาดความสามารถ และขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพน้อย และใช้กับผู้ที่ไม่สามารถรับผิดชอบตนเองได้ อันจะนำมาซึ่งความเสียหายได้

S2 การขายความคิด (Selling) มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้บริหารจะทำงานในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยมีการอธิบายถึงการตัดสินใจ ทำให้พวกเขาเกิดความกระตือรือร้น และโน้มน้าวพนักงานให้ทำตามด้วยความจำเป็น รูปแบบของภาวะผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมน้อยจนถึงปานกลาง ใช้กับบุคคลที่ไม่สามารถทำตามหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบ ต้องใช้การสั่งการ ชี้แนะด้วยการอธิบาย และให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการกระตือรือร้น

S3 การมีส่วนร่วม (Participating) มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้บริหารจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนาจเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจ และทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่ายขึ้น รูปแบบของภาวะผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะ แต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี

⁶⁵ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์, 2550), 235.

ความพร้อมปานกลางถึงมาก สามารถที่จะรับผิดชอบด้วยการใช้วิธีสร้างแรงจูงใจให้เขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าในการทำงานให้มากขึ้น

S4 การมอบหมายงาน (Delegating) มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้บริหารจะแนะแนวทางหรือให้การสนับสนุนน้อย และเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยใช้การเฝ้าสังเกต และตรวจการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการนำไปปฏิบัติ การใช้ประโยชน์ที่ไม่เหมาะสมของรูปแบบนี้สามารถส่งผลให้ผู้บริหารหลุดออกจากกระบวนการตัดสินใจได้ง่าย รูปแบบของภาวะผู้นำแบบนี้จะใช้ดีที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและมีความเต็มใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับผู้ที่มีความพร้อมสูง ใช้กับผู้ที่มีความสามารถและยินดีที่จะรับผิดชอบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ต้องการให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อควมมีประสิทธิภาพจึงต้องเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมของลูกน้องเป็นสำคัญ⁶⁶

บรรยากาศองค์การ

สถานศึกษาเป็นองค์การทางการบริหารชนิดหนึ่ง การศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อม และบุคลิกภาพของบุคคลมีประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะต่างๆ เช่น ทำให้เกิดแรงจูงใจและทราบพฤติกรรมของคนในองค์การ และลักษณะขององค์การ ดังนั้น การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร⁶⁷

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

ดูบริน (Dubrin) ชี้ให้เห็นว่า องค์การทุกองค์การมีลักษณะต่างๆ เช่นเดียวกับองค์การอื่นๆ แต่ละองค์การที่จะมีลักษณะพิเศษ บรรยากาศองค์การจึงเป็นคำที่ใช้กล่าวถึงโครงสร้างด้านจิตวิทยาว่าบุคลากรในองค์การมีความรู้สึกว่าคุณลักษณะสภาพแวดล้อมในองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

⁶⁶ วิเชียร วิทย์อุดม, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2551), 445-447.

⁶⁷ ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี, 2555), 183.

มีลักษณะอย่างไร⁶⁸ ฮาลปิน (Halpin) อธิบายว่าบรรยากาศขององค์การของสถาบันการศึกษา หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างๆ ที่วัดได้จากแบบสอบถาม พรรศนะ หรือความรู้สึกนึกคิดของคณะอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน⁶⁹ ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การหมายถึง องค์ประกอบของ สภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพล ต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ⁷⁰ กิบสัน และคณะ (Gibson and Others) ให้ความหมาย ของบรรยากาศองค์การคือกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานรับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ในการทำงาน⁷¹ บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ ว่า บรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะต้อง 1) บรรยายถึงสภาพขององค์การ 2) ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง ระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง 3) เป็นลักษณะที่คงทน 4) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ในองค์การ⁷² เซอร์จิโอวานนี และสตาร์เรท (Sergiovanni and Starratt) ให้ความหมายของ บรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นเฉพาะบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาหมายถึง ลักษณะที่บอกถึงโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง โดยเฉพาะซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ และมีผลต่อ พฤติกรรมของครูและนักเรียน หรืออาจจะหมายถึงความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อสถานศึกษา⁷³ โอเวนส์ (Owens) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่าง การกระทำของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

⁶⁸ Andrew J. Dubrin, **Fundamentals of organizational behavior** (New York: Pergamon Press, 1973), 331.

⁶⁹ Andrew W. Halpin, **Theory and research in administration** (New York: Macmillan, 1966), 150-151.

⁷⁰ G. H. Litwin and R. A. Stringer, **Leadership and Organizational Climate** (New Jersey: Upper Saddle River, 2002), 1.

⁷¹ James L. Gibson and Others, **Organization : Structure Processes Behavior** (Texas: Business Publications, 1937), 314.

⁷² Warren Brown and Dennis J. Moberg, **Organization Theory and Management : A Macro Approach** (New York: Wiley & Sons, 1980), 667.

⁷³ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **Supervision : Human Perspectives** (New York: McGraw-Hill, 1983), 56.

และสามารถอธิบายถึงคุณลักษณะขององค์การนั้นๆ ส่วนบรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นและการรับรู้จากสมาชิกในกลุ่มองค์ประกอบเหล่านั้น อาจเป็นปทัสถานและการคาดหวังของระบบสังคมที่เป็นที่ยอมรับ⁷⁴ ธงชัย สมบูรณ์ ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน บรรยากาศขององค์การนั้นอาจรวมถึงทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ของตนเองในองค์การ⁷⁵

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา โครงสร้างสถานศึกษา ความผูกพัน ความอบอุ่น ความเป็นอิสระของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา รวมทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของปฏิบัติงาน

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่มและมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในองค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพบรรยากาศองค์การที่มุ่งการประสานงานสัมพันธ์ดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน กล่าวคือ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลผลิตสูง ซึ่งบรรยากาศองค์การแบบดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากร

⁷⁴ Robert G. Owen, *Organization Behavior in Education*, 4th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1991), 193.

⁷⁵ ธงชัย สมบูรณ์, *การบริหารจัดการมนุษย์ในองค์การ* (กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์, 2549), 188.

ในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน และงานบรรลุผลสำเร็จ⁷⁶ เฮลลรีเกิล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum) กล่าวว่า นักบริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่สนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น⁷⁷ ฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่สำคัญได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ การพัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตรทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่มีความหมายและเป็นที่พึงพอใจกับทั้งครูและนักเรียนที่จะใช้เวลาที่อยู่ในสถานศึกษาอย่างมีค่า⁷⁸ สเตียร์ (Steers) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ คือ 1) บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์การ ดังนั้น การกำหนดรูปแบบของการบริหารองค์การจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม 2) จากการที่บรรยากาศองค์การซึ่งเหมาะสมต่อองค์การหนึ่งแต่ไม่อาจเหมาะสมต่ออีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศขององค์การแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้น จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3. แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ไม่สามารถคาดหวังว่า บรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การ คือ 1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) 2) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)⁷⁹

⁷⁶ G. H. Litwin and R. A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 371.

⁷⁷ D. Hellriegel and J. Slocum, **Management : A Contingency Approach** (Phillipines: Addison-Wesley, 1974), 430.

⁷⁸ Robert S. Fox and Others, **School Climate Improvement : A Challenge to the School Administrator** (Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 1-2.

⁷⁹ R. M. Steers, **Organizational Effectiveness : A Behavior View** (Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1977), 104-109.

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศขององค์กร จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารวางแผนงานให้บุคลากรในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคคลในองค์กรจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น

องค์ประกอบและแบบบรรยากาศขององค์กร

ฮาลปินและครอพท์ (Halpin and Croft) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของทุกคนในองค์กรที่เข้าปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถวัดได้ด้วยแบบประเมินบรรยากาศขององค์กร OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยฮาลปินและครอพท์ ในปี ค.ศ. 1963 เพื่อใช้สำหรับศึกษาในเรื่องบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาของสหรัฐอเมริกาใช้วัดบรรยากาศขององค์กร 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ จากพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (Subordinate's Behavior) แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ไม่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนต่างไม่เล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทุกคนต่างแสดงความเป็นอิสระ และไม่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

1.2 ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง (Hindrane) หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ ผู้บริหารได้สร้างกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการดำเนินงาน โดยทุกคนมีความรู้สึกที่สิ่งต่างๆ ที่ผู้บริหารสร้างขึ้นมา ไม่มีความจำเป็นและทำให้งานล่าช้าลงมากยิ่งขึ้น

1.3 ขวัญและกำลังใจ (Esprit) หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ทุกคนต่างเป็นผู้ร่วมงานที่ดีต่อกัน และต่างพยายามให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีในด้านส่วนตัวและภารกิจต่างๆ ภายในหน่วยงาน

1.4 ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีความสนิทสนมซึ่งกันและกัน ทุกคนต่างรับรู้ความเป็นอยู่และทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน แต่ทั้งนี้พฤติกรรมต่างๆ ในส่วนนี้ไม่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน

2. ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator's Behavior) แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแบบเป็นทางการ หรือโดยหน้าที่การงาน (Formal Relationship) เท่านั้น ลักษณะการบริหารจะยึดกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ระบบบริหารจะยึดถือกฎระเบียบมากกว่าความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล ซึ่งในการบริหารงาน ผู้บริหารจะพยายามไม่ให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานมากนัก

2.2 การเน้นที่งาน (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงการสอดส่องดูแลและควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้บริหารจะพยายามให้คำแนะนำและตรวจตราผลงานต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นให้ทุกคนทำงานหนักมากขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.3 การให้ความช่วยเหลือ (Trust) หมายถึง การที่ผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน โดยพยายามให้ความช่วยเหลือ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ แต่มิได้เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้ร่วมงานจะมีโอกาสแสดงการรับผิดชอบสูงขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

2.4 การให้ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจผู้ร่วมงาน โดยพยายามสอดส่องดูแลความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน และคอยให้ความช่วยเหลือในด้านสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ร่วมงาน⁸⁰

การประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ และจากพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ สามารถกำหนดแบบของบรรยากาศองค์การได้ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถ หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว บรรยากาศแบบนี้เปิดโอกาสและส่งเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างมาก เพราะแต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานงานและแสดงความสัมพันธ์ต่างๆ ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ นอกจากนี้ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นอิสระ ตนเองมีประโยชน์ และมีคุณค่าต่อหน่วยงาน โดยพยายามที่จะสนองความต้องการขององค์การตลอดเวลา ส่วนสำคัญที่สุดของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองจริงใจ มีลักษณะของความยืดหยุ่น และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารให้กำลังใจและคำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ แม้ว่าจะน้อยกว่าผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิดก็ตาม บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในบางเรื่อง สิ่งสำคัญของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันได้ดีและมีความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานไม่มีภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความยุติธรรมต่อทุกคนและพยายามให้

⁸⁰ Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration* (New York: The Macmillan Publishing Co., 1966), 150-151.

ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบ โดยไม่แสดงการจับผิดคน ในบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารจะทำงานหนักเพื่อเป็นตัวอย่างและไม่แสดงการเห็นแก่ตัว นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะผ่อนปรนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความเหมาะสม จุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเรื่องรองลงมาจากความต้องการของแต่ละบุคคล

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารมีความต้องการที่จะให้หน่วยงานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการหรือความจำเป็นต่างๆ ของผู้ร่วมงานจะใช้ประกอบการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ผู้ร่วมงานต้องทำงานหนักไม่มีเวลาสังสรรค์ซึ่งกันและกัน การไม่ให้ความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานมีน้อย และมีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานมาก ความสนิทสนมฉันท์เพื่อนระหว่างเพื่อนร่วมงานมีน้อยเช่นกัน ผู้บริหารมักไม่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานโดยอิสระและแสดงความรับผิดชอบ ผู้บริหารพยายามทำงานหนักเพื่อเป็นตัวอย่างและต้องการให้งานทุกอย่างดำเนินการอย่างสมบูรณ์แบบ อย่่างไรก็ตามขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานยังคงสูง ดังนั้น บรรยากาศเช่นนี้จึงยังคงจัดอยู่เป็นแบบเปิดมากกว่าแบบปิด

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้เน้นความต้องการและความจำเป็นของบุคคลเป็นสำคัญ ผู้บริหารมักจะไม่ควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานมากนัก ซึ่งก็อาจจะส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากนี้แล้วหน่วยงานมักจะประสบปัญหาในการทำงานตามเป้าหมาย อย่่างไรก็ตาม ผู้ร่วมงานมีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานน้อยทุกคนในหน่วยงานแสดงความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ต่างคนต่างมีความรู้สึกที่หน่วยงานของตนเองเปรียบเหมือน “ครอบครัวใหญ่ที่แสนสุข”

5. บรรยากาศแบบฉันท์พ่อกับลูก (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจ ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกที่ถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นเอง บรรยากาศแบบนี้จึงค่อนข้างเป็นแบบปิด การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมีมาก เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ตลอดเวลาผู้ร่วมงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานมักสนองความต้องการในระดับต่ำ นอกเหนือจากนั้นผู้ร่วมงานมักไม่นิยมคบค้าสมาคมภายในกลุ่ม ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ต้องแบกภาระที่หนักและงานมักจะมีอุปสรรค ผู้บริหารจะคอยควบคุม ตรวจสอบ และคอยแนะนำผู้ร่วมงานเสมอ เพราะต้องการผลงานที่สูงจนบางครั้งกลายเป็นว่าผู้บริหาร คือ “คุณพ่อรู้ดีไปเสียทุกอย่าง”

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงการขาดการให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมากที่สุด การดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงานไม่ราบรื่น และขาดความก้าวหน้า ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำมาก ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกที่ต้องแบกภาระที่หนัก

งานต่างๆ มีอุปสรรค ทุกคนมีความรู้สึกสิ้นหวัง และรู้สึกเหมือนว่าตนเอง “ถูกพันธนาการอยู่ในระบบ” ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ผู้บริหารจะห่างเหินจากผู้ร่วมงานมาก แต่มักจะคอยกระตุ้นด้วยวาจาว่า “เราควรจะทำงานให้หนักขึ้น” แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะคอยสร้างผลงานให้แก่ตนเอง และขาดการจูงใจผู้ร่วมงาน อีกทั้งการมอบหมาย ความรับผิดชอบมักไม่ค่อยถูกต้อง ผู้ร่วมงานจะทำแบบ “เข้าซามเย็นซาม” เนื่องจากความสิ้นหวัง ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ถ้าเกิดขึ้นกับหน่วยงานใดควรจะต้องมีการแก้ไขโดยเร่งด่วน⁸¹

ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้กำหนดบรรยากาศองค์การไว้ 8 ปัจจัย ส่วนเรื่องการวัดความเข้าใจหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของผู้ปฏิบัติงานนั้น ลิทวินและสตริงเกอร์ ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 9 มิติ คือ

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย การถือตามระเบียบจนเกินไป และการติดต่อกันตามสายบังคับบัญชา
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติก็จะดำเนินการด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงาน
3. การให้รางวัล (Rewards) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการได้รางวัล สำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การมีลักษณะทางบวกมากกว่าการให้ลงโทษ ทั้งนี้หมายรวมถึงการรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือน และการสนับสนุนความก้าวหน้า
4. ความเสี่ยงของงาน (Risk) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงภัยและความท้าทายในงานและองค์การ เน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน
5. ความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง การรับรู้ถึงมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
6. การสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ถึงการให้ความช่วยเหลือของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ ในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง
7. มาตรฐานงาน (Standards) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมายประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน เน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ บุคคล ตลอดจนกลุ่ม

⁸¹ Andrew W. Halpin and D. B. Croft, **The Organizational Climate of School** (Chicago: University of Chicago, 1963), 133-152.

8. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณบริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์กร เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปเรื่อยๆ หรือการไม่สนใจปัญหา

9. ความภักดีต่อองค์กร (Identity) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของทีมงาน และที่สำคัญคือมีน้ำใจ

จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร 9 มิติ ได้กำหนดรูปแบบบรรยากาศองค์กรเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) มีการรวบรวมการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐานของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในระดับต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Afflictive Climate) โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีทัศนคติทางบวกต่อเพื่อนร่วมงานในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น

3. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในงาน (Achievement Climate) โดยถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการ ทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-center Climate) มีลักษณะสำคัญคือ มีคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ มีการตัดสินใจ บรรยากาศองค์กรเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์กรในการช่วยลดอัตราการลาออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการผลิตลง รวมทั้งช่วยลดระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย⁸²

ฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) ได้ให้ความเห็นว่า การพิจารณาว่าสถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีนั้น ดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน ดังนี้

⁸² G. H. Litwin, and R. A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 45-65, 205-207.

1. การยอมรับนับถือ (Respect) บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาควรมีความรู้สึกว่า ตัวเองเป็นบุคคลที่มีค่า มีโอกาสได้รับความรู้ และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษา ได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรแก่ฐานะ

2. การไว้วางใจ (Trust) ผู้ที่ได้รับการไว้วางใจจะสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจของบุคคลนั้น การที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน

3. การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale) บุคคลที่มีขวัญสูง มีความรู้สึกที่ดีที่เกิดขึ้น และเป็นความรู้สึกของคนที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทุกขณะ ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ขวัญกำลังใจของคนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก คนมีความรู้ความสามารถแม้จะไม่สูงนัก แต่มีขวัญกำลังใจดี การทำงานอาจได้ผลมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถแต่ขวัญกำลังใจไม่ดี

4. การมีโอกาสในการทำงาน (Opportunity for Input) ทุกคนไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญๆ ได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการ แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา ความมุ่งหวังของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างเกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ซึ่งหลักการสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าวได้ คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจปัญหาสำคัญของสถานศึกษา

5. ความเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Academic and Social Growth) บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านวิชาการ สังคม ทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการและทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคมของสถานศึกษา สะท้อนให้เห็นบรรยากาศในสถานศึกษาได้อีกประการหนึ่งคือ ถ้าคณะครูมีความกระตือรือร้นให้ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ รอบตัว เป็นคนทันเหตุการณ์ สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาสอนให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้และนักเรียนมีความสุขที่ได้เรียนตามแผนงานหรือโครงการนั้นๆ ที่สถานศึกษาจัดให้ก็สะท้อนให้เห็นบรรยากาศที่ดีได้ แต่ถ้าหากคณะครูยังใช้วิธีการสอนแบบเก่า ไม่สนใจค้นคว้าหาความรู้ นักเรียนไม่มีความสุขกับการเรียน ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพบรรยากาศที่ไม่ดี ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่มีการศึกษาไม่มาจากการสอน การร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพหรือความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาท เพื่อให้บรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษาดีขึ้น

6. การผนึกกำลัง (Cohesiveness) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา โดยมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา อยากจะอยู่ที่สถานศึกษาแห่งนี้และพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาใช้ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ในสถานศึกษาในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนปรารถนาที่จะพบแต่ความสำเร็จ ปัญหาที่เผชิญหน้ากับผู้บริหารทั้งหลาย ก็คือทำอย่างไรจึงจะทำให้งานสำเร็จ การปฏิบัติงานราชการเป็นการรวมพลังทั้งหลาย ด้วยความสามัคคีเพื่อให้งานสำเร็จ ความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงานจะมีมากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับคน ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถผนึกกำลังสร้างความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาได้สูง งานก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำสูงสำหรับการผลักดันหรือการผนึกกำลังเพื่อนำองค์กร ไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การปรับปรุงสถานศึกษา (School Renewal) เป็นสถาบันการศึกษาที่ควรจัดทำโครงการงาน สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

8. ความเอื้ออาทรต่อกัน (Caring) บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกต่อบุคคลอื่นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะบุคคลหนึ่งซึ่งอยู่ร่วมกันในสังคมและเข้าใจธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรทุกคนบนพื้นฐานของความยุติธรรมและเสมอภาค⁸³

โพรแฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) กล่าวว่า ตัวแปรที่กำหนดบรรยากาศองค์กร ได้แก่

1. ขนาดและโครงสร้างองค์กร (Size and Structure) โครงสร้างขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับขนาด หากองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารกับพนักงานจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางดังกล่าวก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่า พนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจจะคิดว่าตนเองมีความสำคัญน้อย และระยะทางดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

2. ลักษณะของผู้นำองค์กร (Leadership Pattern) แบบของความเป็นผู้นำมีอยู่หลากหลาย แตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กร การปฏิบัติของผู้นำในการบริหารงานต่อพนักงานเป็นแรงกดดันสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการผลิตและความพอใจของพนักงาน

⁸³ Robert S. Fox and Others, **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.

3. เป้าหมาย (Goal Directions) องค์การย่อมมีความแตกต่างกันในเป้าหมาย ความแตกต่างของเป้าหมายนี้มาจากการแยกประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจกับองค์การที่ให้บริการสาธารณะ มีเป้าหมายขององค์การที่แตกต่างกัน

4. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) จำนวนและลักษณะที่เกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่างๆ ปัญหาความซับซ้อนของระบบจะเกิดขึ้นเมื่อแผนงานหนึ่งจะต้องขึ้นกับแผนงานอื่นอีกหลายแผนก อย่างไรก็ตามรูปแบบของการเกี่ยวข้องจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมายและวิทยาการ

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นมิติสำคัญของบรรยากาศ เพราะสายใยของการติดต่อสื่อสารแสดงให้เห็นสถานภาพ การจัดระเบียบอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์การ จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การนั้นได้⁸⁴

ลิเคิร์ต (Likert) ได้ทำการวัดบรรยากาศขององค์การ โดยพิจารณาจากมิติหรือตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ ถ้ามีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบ ผู้บังคับบัญชาจะขอความคิดเห็นของผู้นั้นด้วย

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน คือ องค์การเอาใจใส่ จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงาน

5. เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ เทคนิคที่ใช้ในหน่วยงานมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว เป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับการจัดการอย่างดี

⁸⁴ G. Forehand and V. H. Gilmer, *Organization Behavior Structure Processes* (Texas: Business Publications, 1973), 317-319.

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้น จะต้องมึลักษณะยอมรับความแตกต่างและความไม่ลงรอยกันขององค์การ องค์การพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็ง ทำงานหนัก เพื่อเงินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน⁸⁵

สตีเยร์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ จะมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ กล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าใด ไม่ว่าจะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตาม ย่อมเป็นการบีบบังคับให้ยอมรับบรรยากาศองค์การ ในทางตรงกันข้าม การมีอิสระส่วนบุคคล หรือการอนุญาตให้มีการร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคล ยิ่งมีมากขึ้นเท่าใดบรรยากาศองค์การย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลด้วย

2. วิทยาการต่างๆ ที่ใช้ในองค์การย่อมมีความสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การ ซึ่งเรื่องนี้ เบิร์นและสทอลเกอร์ (Burn and Stalker) ได้ศึกษาพบว่าวิทยาการโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยกฎหมายซึ่งยืดหยุ่นน้อย และบรรยากาศความไว้นือเชื่อใจจะอยู่ในระดับต่ำ หรืออีกนัยหนึ่งในส่วนวิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลงจะเปิดโอกาสให้ในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความไว้นือเชื่อใจกัน มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์ รวมตลอดถึงการมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อความสำเร็จของงานร่วมกัน

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจอาจจะเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน มีการเปลี่ยนแปลงงานส่วนบุคคลที่เหลืออาจมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดี อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บังคับบัญชาจัดหาข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสายการบังคับบัญชา ภายในหน่วยงานความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและลักษณะของงานย่อมเป็นเครื่องมือสร้างบรรยากาศในการทำงาน อันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่งการกระทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้บรรดาสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มยิ่งขึ้น⁸⁶

⁸⁵ Rensis Likert, *New Ways of Management Conflict* (New York: McGraw-Hill, 1976), 73.

⁸⁶ R. M. Steers and W. L. Porter, *Motivation and Work Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1983), 369-370.

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) มีความเห็นว่า มิติบรรยากาศองค์การ ควรประกอบด้วย

1. ความมีอิสระ (Individual Autonomy) หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการดำเนินการและตัดสินใจการปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. การยอมรับ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (Consideration, Warmth and Support) หมายถึง ความต้องการในการยอมรับและความรู้สึกมั่นคงจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
3. โครงสร้างของตำแหน่ง (Position Structure) หมายถึง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานแต่ละราย
4. การให้รางวัลตอบแทน (Reward Orientation) หมายถึง การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยองค์การจัดให้การสนับสนุนหรือรางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลปฏิบัติงานดี
5. การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า (Progressive Development) หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา การเสนอความคิดและวิธีการใหม่ๆ
6. การเสี่ยง (Risk-Taking) หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ โดยปราศจากความรู้สึกของการแก้แค้น การเยาะเย้ย หรือการลงโทษ
7. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่องค์การกำหนด
8. การขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การที่องค์การยินยอมให้มีการขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

จากองค์ประกอบทั้ง 8 ประการ บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้จัดบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power-oriented Climate) มีโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัด และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์การ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะบุคลากรในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และแข่งขันกับผู้ร่วมงานในส่วนของความสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้าในงาน
2. บรรยากาศเน้นการทำงานตามบทบาท (Role-oriented Climate) จะเน้นกฎระเบียบขององค์การและความสมเหตุสมผล การแข่งขันและความขัดแย้งจะอยู่ในกฎระเบียบและวิธีการดำเนินการ องค์การลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ
3. บรรยากาศเน้นการทำงาน (Task-oriented Climate) จะเน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของบุคลากร (People-oriented Climate) องค์การแบบนี้เป็นองค์การที่สนองต่อความต้องการของบุคลากร คำนึงถึงความพอใจ และคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิก⁸⁷

ฮอย และคณะ (Hoy and Others) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (Supportive) การควบคุม (Directive) และความเคร่งครัด (Restrictive) ส่วนพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่ ความเป็นมิตร (Collegial) ความสนิทสนม (Intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) และได้พัฒนาแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การขึ้นจาก OCDQ ของฮาลบิน เรียกว่า OCDQ-RE (The Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่

1. การสนับสนุน (Supportive) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ชมเชยยกย่อง วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ให้การยอมรับในสมรรถภาพทางวิชาการ รวมทั้งให้ความสนใจในด้านวิชาชีพ และความเป็นส่วนตัวของครูแต่ละคน

2. การควบคุม (Directive) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้นี้เทศงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด กำกับติดตามการทำงานของครูและกิจกรรมทั้งหมดของสถานศึกษาอย่างคงที่ แม้แต่ส่วนรายละเอียดเล็กน้อยและปลีกย่อย

3. ความเคร่งเครียด (Restrictive) หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานมากกว่าอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เพิ่มภาระให้แก่ครูด้วยงานเอกสารและงานที่เป็นภาระหนักๆ อื่นๆ เกินความรับผิดชอบของครู

ด้านพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่

4. ความเป็นมิตร (Collegial) หมายถึง ครูมีลักษณะเปิดเผยและมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างกัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษา สนุกในการทำงานกับเพิ่มร่วมงาน กระตือรือร้นให้การยอมรับและแสดงความนับถือเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง

5. ความสนิทสนม (Intimate) หมายถึง การที่ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันอย่างมั่นคง แต่ละคนรู้จักกันเป็นอย่างดี ใกล้ชิดกันด้วยความเป็นเพื่อน มีการพบปะกันอยู่เสมอ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนกันทางสังคม

⁸⁷ Warren B. Brown and Dennis J. Moberg, **Organization Theory and Management : A Macro Approach** (New York: John Wiley & Sons, 1980), 420-421.

6. การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ครูมีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาชีพอย่างขาดความหมายและไม่เอาใจใส่ ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่มีเป้าประสงค์ในการทำงาน วิพากษ์วิจารณ์ และแสดงพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานของตน⁸⁸

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้แบ่งบรรยากาศที่มีความเป็นไปได้ของสถานศึกษาไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเปิดกว้าง (Open Climate) ลักษณะเด่นของบรรยากาศเปิดกว้าง คือ ความร่วมมือและการยอมรับที่มีอยู่ภายในคณะครู และระหว่างคณะครูกับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง และเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอแนะในสิ่งที่เป็นจริง และการยกย่องชมเชย รวมทั้งการยอมรับความสามารถตามวิชาชีพของคณะครู พฤติกรรมเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของการสนับสนุนช่วยเหลือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานแก่ครู โดยปราศจากการปิดกั้น ซึ่งก็เป็นพฤติกรรมที่มีการอำนวยความสะดวก พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นลักษณะของการอำนวยความสะดวกที่ไม่มีร่องรอยของความเป็นทางการ (Bureaucratic) เหลืออยู่เลย เป็นพฤติกรรมที่มีการควบคุมต่ำ ในลักษณะเดียวกันพฤติกรรมครูให้การสนับสนุนแบบเปิดกว้าง และมีปฏิสัมพันธ์กันตามวิชาชีพ ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์แบบเพื่อน ลักษณะเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมสูง นอกจากนี้ครูยังให้ความร่วมมือกัน และความผูกพันกับงานของตน จึงทำให้การออกจากกลุ่มอยู่ในเกณฑ์ต่ำ กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู เป็นพฤติกรรมที่เปิดกว้างน่าเชื่อถือ

2. บรรยากาศผูกมัด (Engaged Climate) เป็นบรรยากาศที่ด้านหนึ่งจะต้องมีการควบคุมจากผู้บริหารสถานศึกษา และอีกด้านหนึ่งในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพขั้นสูงของคณะครู ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีพฤติกรรมที่เข้มงวดและเผด็จการ เป็นพฤติกรรมที่มีการอำนวยความสะดวกสูง เป็นพฤติกรรมที่ไม่เคารพในความสามารถตามวิชาชีพและความต้องการของครู จึงทำให้มีการสนับสนุนช่วยเหลือต่ำ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารสถานศึกษายังจะกีดกันครู โดยให้ครูกระทำกิจกรรมที่ยากต่อการแบกรับภาระไว้ได้ และเป็นงานที่จัดให้นักเรียนทำเพื่อไม่ให้นักเรียนว่าง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่จะต้องมีการควบคุมสูง อย่างไรก็ตามคณะครูอาจเพิกเฉยต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และปฏิบัติตนเสมือนผู้ประกอบการอิสระ คณะครูจะให้การยอมรับและสนับสนุนให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความภาคภูมิใจในใจผู้ร่วมงาน และสนุกกับงานของตน ซึ่งก็แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ร่วมงานสูง นอกจากนี้ไม่เพียงแต่การยอมรับความสามารถของกันและกันเท่านั้น แต่ยังมีความรักใคร่ชอบพอกันและกันอีกด้วย เป็นการบ่งบอกให้รู้ว่าคณะครูมีความใกล้ชิดสนิทสนมสูง

⁸⁸ Wayne K. Hoy and Others, **Measuring Organizational Climate** (United States of America: Sage Publications, 1991), 162-164.

จึงเป็นเหตุผลให้เกิดความร่วมมือและผูกมัดกับงานที่ต้องรับผิดชอบสูง กล่าวโดยสรุป ครูจะทำหน้าที่ตามวิชาชีพต่างๆ ที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอ่อนแอ แต่คณะครูยังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันกับงาน สนับสนุนช่วยเหลือกัน และเปิดกว้าง

3. บรรยากาศปลดปล่อย (Disengage Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับบรรยากาศผูกมัด (Engaged Climate) กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่เปิดกว้าง มีความสนใจในการปฏิบัติงานของครู และพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะรับฟังและเปิดโอกาสให้กับครูทุกคน ซึ่งจะมีลักษณะของการสนับสนุนช่วยเหลือสูง ให้คณะครูได้มีอิสระในการดำเนินงานตามความรู้ของวิชาชีพ ซึ่งจะใช้วิธีการอำนวยความสะดวก ทำให้ครูแบกรับภาระที่เป็นเอกสารและการได้รับมอบหมายงานจากคณะกรรมการลดลง ถือได้ว่าการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม คณะครูก็จะไม่ยอมรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เลวร้ายที่สุด คณะครูจะมีลักษณะทำงานแบบขบไปที (Immobilize) และมีเจตนาที่จะทำลายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างดีที่สุด คณะครูจะเพิกเฉยกับผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูไม่เพียงแต่ไม่ชอบผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังไม่ยอมรับการเป็นเพื่อนร่วมงานอีกด้วย พฤติกรรมเช่นนี้เป็นลักษณะของการมีความใกล้ชิดสนิทสนมต่ำ หรือไม่คำนึงถึงความเป็นวิชาชีพ ซึ่งก็ถือว่าความสัมพันธ์ในลักษณะของความเป็นเพื่อนร่วมงานต่ำอีกด้วย คณะครูถอนตัวออกจากงาน กล่าวโดยสรุป ถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้ความสนใจ มีความยืดหยุ่น อำนวยความสะดวก และไม่มีการควบคุม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เปิดกว้างของผู้บริหารสถานศึกษาแล้วก็ตาม แต่คณะครูยังไม่การแบ่งแยกขาดความอดทน อดกลั้น และไม่มีความผูกพันกับสถานศึกษา

4. บรรยากาศปิดกั้น (Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดกว้างอย่างแท้จริง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูดูคล้ายๆ กับว่ามีการเคลื่อนไหวโดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานเล็กๆ น้อยๆ ที่เป็นงานประจำวัน และเป็นงานที่ไม่มีความจำเป็นต่อนักเรียน เป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการควบคุมสูง คณะครูตอบสนองและแสดงออกตามข้อผูกพันเพียงเล็กน้อย จึงมีลักษณะของการให้ออกจากกลุ่มมีมาก ภาวะผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจะให้การส่งเสริมสนับสนุนการควบคุมอย่างเข้มงวด ซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความนิยมในการอำนวยความสะดวก เป็นพฤติกรรมที่ปราศจากความมีเยื่อใย ความไม่เอาใจใส่และไม่ตอบรับการตอบสนอง ซึ่งเป็นพฤติกรรมการสนับสนุนช่วยเหลือที่ต่ำ การแนะนำกลวิธีที่ผิดพลาด นอกจากจะทำให้เกิดความท้อแท้ ยังจะทำให้เกิดความระแวง และขาดความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าความใกล้ชิดสนิทสนมต่ำ และขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อนร่วมงาน สำหรับบรรยากาศปิดกั้นนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีลักษณะของการ

ไม่ให้การสนับสนุน ไม่มีความยืดหยุ่น มีพฤติกรรมขัดขวาง และให้ความสำคัญกับความควบคุม ส่วนคณะครูก็มีความแตกแยก ไม่มีความอดทน เฉื่อยชา และไม่มีความผูกพัน⁸⁹

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สืบเนื่องจากมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) โดยให้ดำเนินการเสนอแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ควรสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม และ กรุงเทพมหานคร 1 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปดำเนินการ รวมทั้งมาตรการระยะสั้นก็ให้ดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่ไม่ขัดกับกฎหมาย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตาม มติของสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้นในการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาและ การบริหารงานบุคคล โดยมาตรการระยะสั้นดังกล่าวกำหนดให้ จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ให้มีเครือข่ายการนิเทศการมัธยมศึกษา และกำหนด ตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบในมาตรการระยะ สั้น และได้ประกาศกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำแนวทางการ บริหารจัดการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกำหนดเป็นเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553

⁸⁹ Wayne K. Hoy and C. G. Miskel, *Education Administration* (New York: McGraw-Hill, 2001), 192.

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

จังหวัดสุพรรณบุรี	จังหวัดนครปฐม
1. โรงเรียนนครรณสูตศึกษาลัย	1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
2. โรงเรียนสงวนหญิง	2. โรงเรียนราชินีบูรณะ
3. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2
4. โรงเรียนสวนแตงวิทยา	4. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
5. โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	5. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม
6. โรงเรียนบางปลาม้า "สูงสูมารผดุงวิทย์"	6. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มวิทยาคม
7. โรงเรียนพระราชาสุจิตต์วิทยา 2	7. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
8. โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์	8. โรงเรียนสิรินทรราชวิทยาลัย
9. โรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข"	9. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
10. โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา	10. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
11. โรงเรียนวังห้าวราษฎร์สามัคคี	11. โรงเรียนศาลาติกวิทยา
12. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1	12. โรงเรียนคงทองวิทยา
13. โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	13. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
14. โรงเรียนอุ้มทอง	14. โรงเรียนจิวราษฎร์รังสฤษดิ์
15. โรงเรียนอุ้มทองศึกษาลัย	15. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
16. โรงเรียนสระยายโสมวิทยา	16. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย
17. โรงเรียนดอนคาวิทยา	17. โรงเรียนพลอยจตุรจินดา
18. โรงเรียนบางลี่วิทยา	18. โรงเรียนแหลมบัววิทยา
19. โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	19. โรงเรียนเพิ่มวิทยา
20. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5	20. โรงเรียนบางเลนวิทยา
21. โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	21. โรงเรียนบางหลวงวิทยา
22. โรงเรียนหนองวัลย์เปரியวิทยา	22. โรงเรียนสถาพรวิทยา
23. โรงเรียนสามชุกรัตนโกคาราม	23. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
24. โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม	24. โรงเรียนสามพรานวิทยา
25. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6	25. โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย
26. โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	26. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
27. โรงเรียนบ่อกรูวิทยา	27. โรงเรียนปริตารามวิทยาคม
28. โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา	28. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชฯ
29. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7	29. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (ต่อ)

จังหวัดสุพรรณบุรี	จังหวัดนครปฐม
30. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3	
31. โรงเรียนด่านช้างวิทยา	
32. โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีทิศทางการดำเนินงานภายใต้กรอบภาระหน้าที่ที่ร่วมกันกำหนดกรอบทิศทางโดยคณะกรรมการการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดทุกระดับ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นองค์กรขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งสร้างคุณภาพสู่มาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทยด้วยระบบธรรมาภิบาลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง มุ่งสู่มาตรฐานสากล มีคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรสู่ประชาคมอาเซียน และการแข่งขันในเวทีโลกบนพื้นฐานของความเป็นไทย
- พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

เป้าประสงค์ (Goals)

- ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล
- สถานศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะสู่มืออาชีพอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐาน เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และมีเครือข่ายทางวิชาการ ในการยกระดับคุณภาพครู

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการ ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษา

ค่านิยม (Value)

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ร่วมคิดร่วมทำ โปร่งใสคุณธรรม ยึดมั่นธรรมาภิบาล

ประเด็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Issues)

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล
2. ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึกในความเป็นชาติไทย มีจิตสาธารณะ ความเป็นพลเมืองตามวัฒนธรรมประชาธิปไตย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะการดำรงชีวิตที่เข้มแข็งของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ยุทธศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขยายโอกาสและเสริมสร้างความเท่าเทียมในการเรียนต่อมัธยมศึกษา
มาตรการ เพิ่มอัตราการเรียนรู้ต่อ และลดอัตราการออกกลางคัน

1. สำรวจสภาพและวางแผนจัดการมัธยมศึกษาในภาพรวมของประเทศและในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา
2. สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถเข้าถึงและให้บริการผู้เรียนได้อย่างทั่วถึงและเหมาะสม
3. พัฒนาการศึกษาก้าวไกลสำหรับกลุ่มเป้าหมายพิเศษ
4. วางระบบป้องกันการศึกษสำหรับผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่ยากจน ให้ได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร และครูระดับมัธยมศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐานและยกระดับสู่มาตรฐานสากล

มาตรการ

1. พัฒนาโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทุกโรงเรียน และโรงเรียนขยายโอกาสที่มีนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นไม่น้อยกว่า 90 คน
2. ยกระดับโรงเรียนที่มีการแข่งขันสูงให้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล
3. พัฒนาคุณภาพผู้บริหารเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพสู่ความเป็นเลิศ
4. จัดอัตราครูให้มีตามเกณฑ์ และพัฒนายกระดับความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่มีอยู่เดิมให้สูงขึ้น
5. จัดตั้งศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ในเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพมัธยมศึกษาตอนปลาย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพนักเรียนสู่มาตรฐาน สร้างความเป็นเลิศและยกระดับสู่มาตรฐานสากล

มาตรการ

1. พัฒนานักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
2. สร้างความเป็นเลิศให้นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย และมีคุณภาพมาตรฐานสู่สากล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้สถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

มาตรการ

1. กระจายอำนาจให้โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และสถาบันการศึกษาในเขตพื้นที่
2. พัฒนาการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ⁹⁰

⁹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2554-2557), 2554.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีผู้ทำการศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

กาญจนา ศิลา ทำการศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่แตกต่างกัน⁹¹

ณิชามล พองน้ำ ทำการศึกษา การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศที่แตกต่างกัน อายุที่แตกต่างกัน สถานภาพที่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน อาชีพที่แตกต่างกัน ระยะเวลาทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน จำนวนพนักงานในฝ่าย/แผนกที่สังกัดที่แตกต่างกัน การสื่อสารภาษาไทยที่แตกต่างกัน และการสื่อสารภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน มีผลทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ

⁹¹ กาญจนา ศิลา, “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน” (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556), 102-103.

ทางสถิติ 0.05 ปัจจัยตัวแปรพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การสนับสนุน และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน และปัจจัยตัวแปรการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ การสนับสนุน ความไว้วางใจต่อกัน และความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน⁹²

ศศิวิมล สุขทนารักษ์ ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบบงการ ตามลำดับ และ 2) สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการนิเทศการสอน ด้านการส่งเสริมการวิจัย ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กันในแต่ละด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำแบบบงการ⁹³

⁹² ณิชามล ฟองน้ำ, “การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน” (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2558), 52-53.

⁹³ ศศิวิมล สุขทนารักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), 112-114.

วราภรณ์ ช้างอยู่ ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนมากเป็นหญิง มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีตำแหน่งครูผู้สอนมากที่สุดมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีมากที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนนักเรียนในโรงเรียน 601 คนขึ้นไปมากที่สุด 2) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบสั่งการตามลำดับ 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับด้านต่างๆ ได้ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กรของสถานศึกษา ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแลของผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานในสถานศึกษา ด้านเงินเดือน ด้านความสมฤทธิ์ผลการทำงานของท่าน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงานของท่าน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ .01⁹⁴

กฤติยา จันทรเสนา ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไป

⁹⁴ วราภรณ์ ช้างอยู่, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557), 138.

น้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นชาวปัญญา ตามลำดับ และด้านผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ตามลำดับ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการคิดเชิงระบบ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านแบบแผนทางความคิดมีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด⁹⁵

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ทำการศึกษา สมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารงานและด้านการบริหารตนเอง ด้านการนำผู้อื่น และด้านนวัตกรรม 2) บรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอาใจใส่ ด้านความเคารพนับถือ การมีขวัญกำลังใจสูง ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วม และด้านการปรับปรุงโรงเรียน 3) สมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

⁹⁵ กฤติยา จันทระเสนา, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 194-195.

ที่ระดับ .01 ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารสัมพันธ์กับโอกาสการมีส่วนร่วม ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ความเอาใจใส่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การมีขวัญกำลังใจสูง การปรับปรุงโรงเรียน ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือ⁹⁶

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา ทำการศึกษา บรรยายการองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรยายการองค์การสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความเสี่ยงของงาน และด้านการยอมรับความขัดแย้ง ตามลำดับ 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน ด้านบูรณาการด้านสังคม ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านจังหวะชีวิต ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม และด้านการเกี่ยวข้องกับสังคม ตามลำดับ 3) บรรยายการองค์การโดยรวมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁷

อวยชัย จาตุรพันธ์ ทำการศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยายการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ผลการศึกษาพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ ตามลำดับ 2) บรรยายการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีโอกาสในการทำงาน การมีขวัญสูง

⁹⁶ อัจฉราภรณ์ บัวลังกา, “สมรรถนะผู้บริหารกับบรรยายการองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 98.

⁹⁷ ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา, “บรรยายการองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 95-96.

การฝึกกำลัง การปรับปรุงสถานศึกษา ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ ความเอื้ออาทรต่อกัน และความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงทุกคู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁸

กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ ทำการศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง ด้านการฝึกกำลังในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ด้านการไว้วางใจ ด้านการเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการปรับปรุงหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการพัฒนาโรงเรียน จัดสวัสดิการให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้ตรงตามความต้องการและเหมาะสมกับการเรียนรู้ มีระบบการนิเทศติดตามงานอย่างเป็นระบบ มีการส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนาศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง มอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความสามารถ ความถนัด และทำทนายความสามารถของบุคคล ผู้บริหารควรเปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของครูและกรรมการสถานศึกษา สนับสนุนส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา ส่งเสริมให้มีการประเมินที่หลากหลาย จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อรับทราบปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา⁹⁹

⁹⁸ อวยชัย จาตุรพันธ์, “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 73-74.

⁹⁹ กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ, “บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 77-79.

จิราวัลย์ พิมพ์บาล ทำการศึกษา การศึกษาบรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มิติไว้วางใจ มิติกรุณาปราณี มิติร่วมแรงร่วมใจ มิติมุ่งผลงาน มิติห่างเหิน มิติอุปสรรค มิติความสนิทสนม และ มิติขาดความสามัคคี ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านมิติห่างเหิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านมิติกรุณาปราณี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁰⁰

อุทัย บุตรนนท์ ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรยากาศองค์การโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความไว้วางใจ รองลงมาคือ ด้านการผนึกกำลังในการทำงาน ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าน้อยคือ ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง 2) ผลการศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ โอกาสในการใช้ความสามารถและการแสวงหาความก้าวหน้าของตน รองลงมาคือ การใช้ชีวิตในการทำงาน และชีวิตส่วนตัว การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ส่วนด้านที่มีค่าน้อยคือ การใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณภาพ

¹⁰⁰ จิราวัลย์ พิมพ์บาล, “การศึกษาบรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3” (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), 53-56.

ชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁰¹

ทัศนีย์ ไชยเจริญ ที่ทำการศึกษาค้นคว้า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ อันดับสอง คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี อันดับสาม คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2) บรรยากาศองค์การ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดี เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม อันดับสอง คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ อันดับสาม คือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันดับสุดท้าย คือ ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁰²

ณัฐนันท์ทร เอี่ยมแทน ที่ทำการศึกษาค้นคว้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการระบุงกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ ด้านการให้ผู้อื่น

¹⁰¹ อุทัย บุตรนนท์, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2556), 108-111.

¹⁰² ทัศนีย์ ไชยเจริญ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1” (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557), 82-84.

มีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ด้านการประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ ด้านการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก และด้านการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ตามลำดับ 2) บรรยาภาครโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านความเคารพ ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ด้านความสามัคคี ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการมีขวัญสูง และด้านการมีโอกาสในการทำงาน ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยาภาครโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰³

งานวิจัยต่างประเทศ

บาส (Bass) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้นระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม ความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารงานแบบวางเฉย แบบเชิงรุก และเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน¹⁰⁴

เดวิส (Davis) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลายของโรงเรียนในเวสต์เวอร์จิเนีย (West Virginia) กับวัฒนธรรมของโรงเรียนที่รับรู้โดยคณะครู ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลายมีผลอย่างลึกซึ้งมากต่อระดับวัฒนธรรมของโรงเรียน โครงสร้างที่เริ่มขึ้นเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนมาก ในทางกลับกันมีความสัมพันธ์ในทางลบ ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพกับวัฒนธรรมของโรงเรียน คือ เมื่อมีความเห็นอกเห็นใจเพิ่มขึ้นระดับของวัฒนธรรมจะลดลง อายุของอาจารย์ใหญ่จะสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของโรงเรียนในทางลบ คือเมื่ออายุมากขึ้นระดับของวัฒนธรรมจะลดลง ข้อค้นพบร่วมกันได้พิสูจน์ว่า อาจารย์ใหญ่เพศชายมีแนวโน้มจะสร้างภาวะ

¹⁰³ ณัฐนันท์ทร เอี่ยมแทน, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยาภาครโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 109-110.

¹⁰⁴ Bernard M. Bass, “Does the Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational Boundaries?” *American Psychologist* (1997): 130-139.

ผู้นำแบบโครงสร้างริเริ่มมากกว่าอาจารย์ใหญ่เพศหญิง ข้อค้นพบจากการศึกษานี้และผลของการสรุปที่ได้ชี้ให้เห็นว่า แบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลาย มีผลกระทบต่อระดับวัฒนธรรมของโรงเรียน แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task Oriented) จะทำให้วัฒนธรรมของโรงเรียนเข้มแข็ง ในขณะที่แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Relation Oriented) จะทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนอ่อนด้อยลง ผลที่คาดไม่ถึงของการศึกษานี้จะช่วยเพิ่มข้อมูลวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำและเพิ่มคำถามอื่นๆ เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ¹⁰⁵

กิลซิงเกอร์ (Gilsinger) ทำการศึกษาบรรยากาศโรงเรียนและการขาดงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของอริโซนา พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีส่วนสำคัญในการขาดงานของครู โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (OCDOQ-RE) ใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อประเมินบรรยากาศองค์การการสำรวจการขาดงานของครู การประเมินตนเอง ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพฤติกรรมครูผู้สอน และพฤติกรรมปล่อยปะละเลยของผู้บริหารสถานศึกษา กับอัตราการขาดงานของครูผู้สอน¹⁰⁶

โคเฮนและคณะ (Cohen and Other) กล่าวว่าบรรยากาศโรงเรียน คือ คุณภาพและลักษณะของชีวิตในโรงเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบประสบการณ์ของคนที่อยู่ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรทัดฐาน เป้าหมาย ค่านิยม ความสัมพันธ์ของบุคคล การจัดการเรียนการสอน และโครงสร้างขององค์การในโรงเรียน นอกจากนี้ ชีวิตในโรงเรียนยังรวมถึงระดับความปลอดภัยที่โรงเรียนต้องดูแลประเภทของความสัมพันธ์ที่ยังคงมีอยู่ในโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ในการที่จะแลกเปลี่ยนทัศนคติและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน¹⁰⁷

แพสซิเออร์ดีส (Pashiardis) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากทัศนคติของผู้บริหารและครูชาวไซปรัส โดยทำการสำรวจ 4 ปัจจัย ที่เกี่ยวกับ

¹⁰⁵ D. K. Davis, *The Relationships between West Virginia early and mid school Principals' Leadership Style and school culture perceived by faculty*, accessed 27 October 2015, Available from <http://www.aare.Edu.au/OOpap/absOO.htm>.

¹⁰⁶ L. D. Gilsinger, "School Climate and Teacher Absenteeism in Arizona Elementary School" *Dissertation Abstracts International* 59, 5 (November 1998): 1410-A.

¹⁰⁷ Jonathan Cohen and Other, "School Climate : Research, Policy, Practice, and Teacher Education" *Teachers College Record* 111 (2009) [online], accessed 27 October 2015. Available from <http://www.tcrecord.org/content.asp?contentid=15220>.

บรรยากาศโรงเรียน ได้แก่ การสื่อสาร การร่วมมือ โครงสร้างองค์การ และนักเรียน ผู้บริหารและครู ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเห็นว่า บรรยากาศโรงเรียนของพวกเขาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยค่าเฉลี่ย 2.33 ในระดับสเกลของลิเคิร์ต ค่าเฉลี่ยของตัวแปรโครงสร้างขององค์การมีค่าต่ำที่สุด คือมีค่าเฉลี่ย 2.26 ตัวแปรนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 2.29 การร่วมมือมีค่าเฉลี่ย 2.31 ดังนั้นสรุปได้ว่าตัวแปรดังกล่าว เป็นตัวแปรที่จำเป็นในการนำไปปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียน¹⁰⁸

สรุป

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า การที่สถานศึกษาจะมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ในด้านต่างๆ ซึ่งภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความรู้ความสามารถ หรือกระบวนการของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปในลักษณะการสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือของบุคคลภายในองค์การ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮาส์ (House) ได้จำแนกภาวะผู้นำของผู้บริหาร ออกเป็น 4 แบบ 1) ภาวะผู้นำแบบบังคับ (Directive leaders) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader) นอกจากนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับองค์การแล้ว ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ ได้แก่ บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ซึ่งหมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา โครงสร้างสถานศึกษา ความผูกพัน ความอบอุ่น ความเป็นอิสระของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา รวมทั้งพฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของปฏิบัติงาน จากการศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) เสนอแนวคิดที่ว่า

¹⁰⁸ G. Pashiardis, "School Climate in Elementary and Secondary Schools: Views of Cypriot Principals and Teacher," *The International Journal of Educational Management* 14, 5 (2000) [online], accessed 27 October 2015. Available form <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951354x&volume=14&issue=5&articleid=838759&show=abstract>.

สถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีนั้น ดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน

- 1) การยอมรับนับถือ (Respect)
- 2) การไว้วางใจ (Trust)
- 3) การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale)
- 4) การมีโอกาในการทำงาน (Opportunity for Input)
- 5) ความเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Academic and Social Growth)
- 6) การผนึกกำลัง (Cohesiveness)
- 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (School Renewal)
- 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (Caring) ทั้งนี้เพื่อให้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถจัดบรรยากาศภายในองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 2) เพื่อทราบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮาส์ (House) และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย โดยวิธีการศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี ข้อมูล ตำราเรียน วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัย แล้วจึงเสนอโครงร่างต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ใกล้เคียงที่สุด แล้วจึงนำไปเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย หลังจากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์แปรผล ตรวจสอบความถูกต้อง

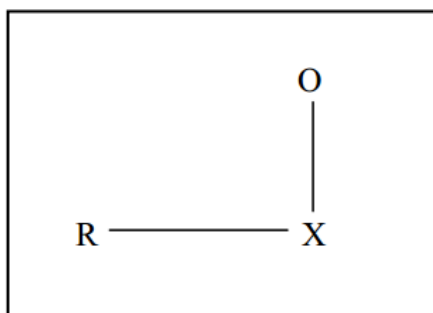
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ทำการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และนำมาจัดทำเป็นรายงานการวิจัย ฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่ออนุมัติจบการศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปร ที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ ที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย ในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียวที่มีการวัดครั้งเดียวไม่มีการทดลอง (The one shot, non experimental case study) สามารถเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในจังหวัดสุพรรณบุรีจำนวน 32 แห่ง และจังหวัดนครปฐมจำนวน 29 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 61 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰⁹ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 56 แห่ง แล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยแบ่งประเภทจังหวัด

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2



¹⁰⁹ Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities,” *Journal for Education and Psychological Measurement*, No 3, (November 1970), 608.

ตารางที่ 2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด/อำเภอ	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			รวม
			ผู้อำนวยการ	รอง ผู้อำนวยการ	ครูผู้สอน	
จ.สุพรรณบุรี						
อ.เมืองสุพรรณบุรี	5	4	4	4	8	16
อ.เดิมบางนางบวช	4	3	3	3	6	12
อ.บางปลาม้า	3	3	3	3	6	12
อ.ศรีประจันต์	3	3	3	3	6	12
อ.สองพี่น้อง	5	4	4	4	8	16
อ.สามชุก	3	3	3	3	6	12
อ.อุทัย	4	4	4	4	8	16
อ.ดอนเจดีย์	2	2	2	2	4	8
อ.ด่านช้าง	2	2	2	2	4	8
อ.หนองหญ้าไซ	1	1	1	1	2	4
จ.นครปฐม						
อ.เมืองนครปฐม	8	7	7	7	14	28
อ.กำแพงแสน	3	3	3	3	6	12
อ.นครชัยศรี	6	5	5	5	10	20
อ.ดอนตูม	2	2	2	2	4	8
อ.บางเลน	4	4	4	4	8	16
อ.สามพราน	4	4	4	4	8	16
อ.พุทธมณฑล	2	2	2	2	4	8
รวมทั้งสิ้น	61	56	56	56	112	224

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮาส์ (House) ดังนี้

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive leaders : X_1) หมายถึง ผู้บริหารที่คอยกำหนดระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงคอยควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบวิธีการที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาหวังผลและต้องการอะไร และคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

2.1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader : X_2) หมายถึง ผู้บริหารที่คอยเอาใจใส่ดูแลทุกข์ สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จะคอยส่งเสริมความคิดริเริ่มและพยายามสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดี ความอบอุ่น และความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader : X_3) หมายถึง ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารมักรับฟังและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

2.1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader : X_4) หมายถึง ผู้บริหารที่ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง พยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารแบบนี้ได้มุ่งเน้นงานเพียงอย่างเดียว เพราะผู้บริหารพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวความคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) ดังนี้

2.2.1 การยอมรับนับถือ (Respect : Y_1) หมายถึง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาควรมีความรู้สึกว่า ตัวเองเป็นบุคคลที่มีค่า มีโอกาสได้รับความรู้ และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษา ได้รับการยอมรับนับถือกันตามสมควรแก่ฐานะ

2.2.2 การไว้วางใจ (Trust : Y_2) หมายถึง ผู้ที่ได้รับการไว้วางใจจะสะท้อนให้เห็นถึงการไว้วางใจของบุคคลนั้น การที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน

2.2.3 การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale : Y_3) หมายถึง บุคคลที่มีขวัญกำลังใจสูง มีความรู้สึกที่ดีเกิดขึ้น และเป็นความรู้สึกของคนที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทุกขณะ ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ขวัญกำลังใจของคนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เป็นอันมาก คนมีความรู้ความสามารถแม้จะไม่สูงนัก แต่มีขวัญกำลังใจดี การทำงานอาจได้ผลมากกว่า คนที่มีความรู้ความสามารถแต่ขวัญกำลังใจไม่ดี

2.2.4 การมีโอกาในการทำงาน (Opportunity for Input : Y_4) หมายถึง ทุกคนไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญๆ ได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา ความมุ่งหวังของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ การบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างเกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ซึ่งหลักการสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา บรรลุจุดประสงค์ดังกล่าวได้ คือ การที่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจปัญหาสำคัญๆ ของสถานศึกษา

2.2.5 การเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Academic and Social Growth : Y_5) หมายถึง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านวิชาการ สังคม ทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการและทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคมของสถานศึกษา

2.2.6 การผนึกกำลัง (Cohesiveness : Y_6) หมายถึง เป็นความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสถานศึกษา โดยมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา อยากจะอยู่กับสถานศึกษาแห่งนี้ และพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา และช่วยบุคคลอื่นๆ ในสถานศึกษา

2.2.7 การปรับปรุงสถานศึกษา (School Renewal : Y_7) หมายถึง สถานศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่ควรจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา และคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยปราศจากแรงกดดัน และความขัดแย้ง

2.2.8 ความเอื้ออาทรต่อกัน (Caring : Y_8) หมายถึง บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกว่าคุณค่าของผู้อื่นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะบุคคลหนึ่งซึ่งอยู่ร่วมกันในสังคม และเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจต่อบุคลากรทุกคน บนพื้นฐานของความยุติธรรมและเสมอภาค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ และ 5) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮาส์ (House)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวความคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Five Ratings Scale)¹¹⁰ กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เกิดความตรงและความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนิยามตัวแปร นำมาสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ โดยการปรึกษาคับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง และตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence) โดยข้อคำถามของเครื่องมือมีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0

¹¹⁰ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: Mc Graw-Hill, 1961), 74.

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 แห่ง แห่งละ 4 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเที่ยงตรง (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹¹¹ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ 0.956

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออนุญาตเก็บข้อมูลจากแต่ละสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ ส่งไปยังแต่ละสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยให้แต่ละสถานศึกษาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และในบางแห่งผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม
3. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

¹¹¹ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

4. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency : f) และค่าร้อยละ (Percentage : %)

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)¹¹² โดยมีรายละเอียดดังนี้

มัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรรยากาศองค์การของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

มัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรรยากาศองค์การของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

มัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรรยากาศองค์การของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

มัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรรยากาศองค์การของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

มัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรรยากาศองค์การของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) แล้วนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ของฮิงเกิล (Hinkle)¹¹³ โดยมีรายละเอียดดังนี้

¹¹² John W. Best, **Research in Education**, 4th ed. (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981), 182.

¹¹³ D. E. Hinkle, W. William and G. J. Stephen, **Applied Statistics for the Behavior Science**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998).

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0 – 0.30 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยที่สุด
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.50 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.50 – 0.70 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 0.90 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.90 – 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับมากที่สุด

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮาส์ (House) และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 56 แห่ง รวมทั้งสิ้น 224 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	97	43.30
หญิง	127	56.70
รวม	224	100.0
2. อายุ		
21 – 30 ปี	35	15.63
31 – 40 ปี	49	21.87
41 – 50 ปี	50	22.32
51 ปีขึ้นไป	90	40.18
รวม	224	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	77	34.38
สูงกว่าปริญญาตรี	147	65.62
รวม	224	100.0
4. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	56	25.00
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	56	25.00
ครูผู้สอน	112	50.00
รวม	224	100.0
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	31	13.84
5 – 10 ปี	47	20.98
11 – 20 ปี	49	21.88
มากกว่า 20 ปี	97	43.30
รวม	224	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 56.70 และเป็นเพศชาย จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 ส่วนมากอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 40.18 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 22.32 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.87 และน้อยที่สุดอายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.63 ส่วนมากมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 65.62 ปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38 และไม่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และครูผู้สอน จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 20 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 11 – 20 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 5 – 10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 20.98 และที่น้อยที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.84

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) แล้วนำมาเปรียบเทียบตามเกณฑ์แนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดใน ตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม

(n=56)

ด้าน	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ภาวะผู้นำแบบบงการ (X_1)	4.10	0.62	มาก
2	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X_2)	4.36	0.65	มาก
3	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	4.37	0.61	มาก
4	ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (X_4)	4.35	0.61	มาก
โดยภาพรวม (X_{tot})		4.29	0.51	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 (X_{tot}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.61) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.65) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.61) และภาวะผู้นำแบบบงการ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.61 – 0.65 ลักษณะเช่นนี้ แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 8 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาวะผู้นำแบบบงการ

(n=56)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบบงการ (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงานให้คณะครูทำ	4.22	0.65	มาก
2	ผู้บริหารสั่งการและชี้แนวทางการทำงานให้คณะครูทำ	4.20	0.71	มาก
3	การสื่อสารเป็นลักษณะสื่อสารทางเดียวจากผู้บริหารไปยังคณะครู	3.86	0.92	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับคณะครูในการทำงาน	4.13	0.73	มาก
ภาพรวม (X_1)		4.10	0.62	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบบงการ (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงานให้คณะครูทำ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสั่งการและชี้แนวทางการทำงานให้คณะครูทำ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับคณะครูในการทำงาน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.73) และการสื่อสารเป็นลักษณะสื่อสารทางเดียวจากผู้บริหารไปยังคณะครู ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.65 – 0.92 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

(n=56)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารที่คอยเอาใจใส่ดูแลทุกข์ สุขของคณะครู	4.32	0.75	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้แก่คณะครู	4.35	0.72	มาก
3	ผู้บริหารสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่คณะครู	4.34	0.74	มาก
4	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความอบอุ่น และความ เป็นกันเองกับคณะครู	4.42	0.72	มาก
ภาพรวม (X_2)		4.36	0.65	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความอบอุ่น และความเป็นกันเองกับคณะครู ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้แก่คณะครู ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่คณะครู ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.74) และผู้บริหารที่คอยเอาใจใส่ดูแลทุกข์ สุขของคณะครู ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.72 – 0.75 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

(n=56)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น	4.42	0.68	มาก
2	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของคณะครู เพื่อ ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ	4.32	0.72	มาก
3	ผู้บริหารรับฟังปัญหาของคณะครู	4.36	0.69	มาก
4	ผู้บริหารปรึกษาหารือร่วมกับคณะครูในเรื่องต่างๆ	4.37	0.66	มาก
ภาพรวม (X_3)		4.37	0.61	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารปรึกษาหารือร่วมกับคณะครูในเรื่องต่างๆ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารรับฟังปัญหาของคณะครู ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.69) และผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของคณะครู เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.66 – 0.72 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (n=56)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานสูง	4.33	0.64	มาก
2	ผู้บริหารปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ	4.37	0.66	มาก
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้	4.36	0.70	มาก
4	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้	4.33	0.73	มาก
ภาพรวม (X_4)		4.35	0.61	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานสูง ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.64) และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.64 – 0.73 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9

ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean :
 \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) แล้วนำมาเปรียบเทียบตามเกณฑ์
แนวคิดของเบสต์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดใน ตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม

(n=56)

ด้าน	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การยอมรับนับถือ (Y_1)	4.26	0.59	มาก
2	การไว้วางใจ (Y_2)	4.28	0.55	มาก
3	การมีขวัญกำลังใจสูง (Y_3)	4.31	0.57	มาก
4	การมีโอกาสในการทำงาน (Y_4)	4.28	0.63	มาก
5	การเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5)	4.25	0.55	มาก
6	การผนึกกำลัง (Y_6)	4.40	0.55	มาก
7	การปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7)	4.31	0.61	มาก
8	ความเอื้ออาทรต่อกัน (Y_8)	4.26	0.65	มาก
โดยภาพรวม (Y_{tot})		4.29	0.51	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (Y_{tot}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.51)
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต
จากมากไปน้อย ดังนี้ การผนึกกำลัง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.55) การมีขวัญกำลังใจสูง ($\bar{X} = 4.31$,
S.D. = 0.57) การปรับปรุงสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.61) การไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.55)
การมีโอกาสในการทำงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.63) การยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.59)
ความเอื้ออาทรต่อกัน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.65) และการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง

($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 – 0.65 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 10 ถึงตารางที่ 17 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการยอมรับนับถือ

(n=56)

ข้อ	การยอมรับนับถือ (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	คณะครูในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า	4.22	0.66	มาก
2	คณะครูในสถานศึกษามีโอกาสได้รับความรู้	4.30	0.67	มาก
3	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ	4.26	0.69	มาก
4	ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษา ได้รับการยอมรับนับถือกันตามสมควรแก่สถานภาพ	4.26	0.68	มาก
ภาพรวม (Y_1)		4.26	0.59	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ด้านการยอมรับนับถือ (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คณะครูในสถานศึกษามีโอกาสได้รับความรู้ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.67) ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษา ได้รับการยอมรับนับถือกันตามสมควรแก่สถานภาพ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.68) คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.69) และคณะครูในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.66 – 0.69 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการไว้วางใจ

(n=56)

ข้อ	การไว้วางใจ (Y ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	คณะครูได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน	4.29	0.61	มาก
2	คณะครูให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล	4.25	0.66	มาก
3	คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.26	0.66	มาก
4	คณะครูมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และหน่วยงาน	4.31	0.64	มาก
ภาพรวม (Y ₂)		4.28	0.55	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ด้านการไว้วางใจ (Y₂) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คณะครูมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.64) คณะครูได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.61) คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.66) และคณะครูให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.61 – 0.66 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง

(n=56)

ข้อ	การมีขวัญกำลังใจสูง (Y ₃)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	คณะครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.24	0.73	มาก
2	คณะครูมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน	4.29	0.64	มาก
3	คณะครูสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้	4.34	0.61	มาก
4	คณะครูมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	4.35	0.66	มาก
ภาพรวม (Y ₃)		4.31	0.57	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คณะครูมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.66) คณะครูสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.61) คณะครูมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.64) และคณะครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.61 – 0.73 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการมีโอกาสในการทำงาน

(n=56)

ข้อ	การมีโอกาสในการทำงาน (Y_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	4.31	0.70	มาก
2	คณะครูสามารถรับรู้ได้ว่าความคิดเห็นของตนเองได้รับการพิจารณา	4.25	0.71	มาก
3	คณะครูปฏิบัติงานตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	4.29	0.66	มาก
4	คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญๆ ของสถานศึกษา	4.26	0.74	มาก
ภาพรวม (Y_4)		4.28	0.63	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ด้านการมีโอกาสในการทำงาน (Y_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.70) คณะครูปฏิบัติงานตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.66) คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.74) และคณะครูสามารถรับรู้ได้ว่าความคิดเห็นของตนเองได้รับการพิจารณา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

พบว่า อยู่ระหว่าง 0.66 – 0.74 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเติบโตทางวิชาการ และ สังคมอย่างต่อเนื่อง

(n=56)

ข้อ	การเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	คณะครุมีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ	4.27	0.61	มาก
2	คณะครุต้องการพัฒนาตนเองในด้านสังคม	4.20	0.63	มาก
3	คณะครุต้องการพัฒนาตนเองในด้านทักษะทาง	4.19	0.64	มาก
4	กายภาพ	4.35	0.59	มาก
5	คณะครุต้องการพัฒนาตนเองในด้านความรู้	4.22	0.68	มาก
	คณะครุต้องการพัฒนาตนเองในด้านเจตคติ			
ภาพรวม (Y_5)		4.25	0.55	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ด้านการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คณะครุต้องการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.59) คณะครุมีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.61) คณะครุต้องการพัฒนาตนเองในด้านเจตคติ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.68) คณะครุต้องการพัฒนาตนเองในด้านสังคม ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.63) และคณะครุต้องการพัฒนาตนเองในด้านทักษะทางกายภาพ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.59 – 0.68 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการฝึกกำลัง

(n=56)

ข้อ	การฝึกกำลัง (Y ₆)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	คณะครูมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.38	0.67	มาก
2	คณะครูมีความรู้สึกรักและภูมิใจในสถานศึกษาของตน	4.39	0.71	มาก
3	คณะครูนำความรู้ความสามารถของตน มาสร้างประโยชน์ให้เกิดกับสถานศึกษา	4.42	0.60	มาก
4	คณะครูใช้ความรู้ความสามารถของตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในสถานศึกษา	4.42	0.62	มาก
ภาพรวม (Y ₆)		4.40	0.55	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ด้านการฝึกกำลัง (Y₆) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คณะครูนำความรู้ความสามารถของตน มาสร้างประโยชน์ให้เกิดกับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.60) คณะครูใช้ความรู้ความสามารถของตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.62) คณะครูมีความรู้สึกรักและภูมิใจในสถานศึกษาของตน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.71) และคณะครูมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.71 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา

(n=56)

ข้อ	การปรับปรุงสถานศึกษา (Y ₇)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการจัดทำโครงการ เพื่อพัฒนาให้เป็น สถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ	4.42	0.62	มาก
2	สถานศึกษาได้รับการพัฒนา เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.65	มาก
3	การพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา สามารถทำได้โดย ปราศจากแรงกดดันต่างๆ	4.21	0.76	มาก
4	การพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา สามารถทำได้โดย ปราศจากความขัดแย้ง	4.21	0.76	มาก
ภาพรวม (Y ₇)		4.31	0.61	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา (Y₇) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการจัดทำโครงการ เพื่อพัฒนาให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.62) สถานศึกษาได้รับการพัฒนา เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.65) การพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา สามารถทำได้โดยปราศจากแรงกดดันต่างๆ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.76) และการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา สามารถทำได้โดยปราศจากความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.62 – 0.76 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน

(n=56)

ข้อ	ความเอื้ออาทรต่อกัน (Y_8)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	คณะครูต่างรู้สึกว่าคุณคนในสถานศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับตน	4.30	0.67	มาก
2	คณะครูมีความเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน	4.24	0.68	มาก
3	คณะครูมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กัน บนพื้นฐานของความยุติธรรม	4.26	0.73	มาก
4	คณะครูมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กัน บนพื้นฐานของความเสมอภาค	4.25	0.79	มาก
ภาพรวม (Y_8)		4.26	0.65	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน (Y_8) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คณะครูต่างรู้สึกว่าคุณคนในสถานศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับตน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.67) คณะครูมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กัน บนพื้นฐานของความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.73) คณะครูมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กัน บนพื้นฐานของความเสมอภาค ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.79) และคณะครูมีความเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.79 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยาการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยาการองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 18

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_{tot})

X_1	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบบงการ
X_2	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
X_3	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
X_4	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา (Y_{tot})

Y_1	หมายถึง	การยอมรับนับถือ
Y_2	หมายถึง	การไว้วางใจ
Y_3	หมายถึง	การมีขวัญกำลังใจสูง
Y_4	หมายถึง	การมีโอกาในการทำงาน
Y_5	หมายถึง	การเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง
Y_6	หมายถึง	การพัฒนีกำลัง
Y_7	หมายถึง	การปรับปรุงสถานศึกษา
Y_8	หมายถึง	ความเอื้ออาทรต่อกัน

ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_{tot}
X_1	.352**	.309**	.339**	.303**	.337**	.253**	.330**	.224**	.351**
X_2	.665**	.612**	.668**	.650**	.446**	.612**	.675**	.618**	.714**
X_3	.656**	.604**	.679**	.635**	.509**	.617**	.696**	.652**	.728**
X_4	.667**	.665**	.720**	.706**	.525**	.693**	.764**	.679**	.782**
X_{tot}	.709**	.663**	.729**	.695**	.550**	.658**	.746**	.658**	.779**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับมาก ($r_{xy} = .779$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้านกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .351 – .782 เมื่อเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .782 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .728 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .714 และภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .351 ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษามากที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้านกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .224 – .352 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .446 – .675 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .509 – .696 และภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .525 – .764 ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายตามกัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละแบบกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดังรายละเอียดในตารางที่ 19 ถึงตารางที่ 22 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

(n=8)

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y _{tot}
X _{1.1}	.604**	.534**	.529**	.404*	.710**	.497**	.610**	.475**	.576**
X _{1.2}	.592**	.569**	.532**	.365*	.716**	.510**	.617**	.459**	.573**
X _{1.3}	.474**	.603**	.464**	.341	.591**	.411*	.537**	.375*	.498**
X _{1.4}	.527**	.543**	.457**	.326	.579**	.400*	.515**	.318	.481**
X _{1tot}	.605**	.634**	.549**	.398*	.715**	.498**	.631**	.445*	.589**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .589$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .498 – .715 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .398 – .445

เมื่อเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .715 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการไว้วางใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .634 และน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการมีโอกาในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .398

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

(n=16)

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y _{tot}
X _{2.1}	.256*	.489**	.344**	.310*	-.003	.329**	.328**	.289*	.353**
X _{2.2}	.280*	.493**	.305*	.444**	.210	.389**	.483**	.453**	.462**
X _{2.3}	.468**	.517**	.508**	.540**	.319*	.480**	.570**	.415**	.573**
X _{2.4}	.401**	.476**	.483**	.538**	.352**	.489**	.493**	.413**	.547**
X _{2tot}	.433**	.608**	.506**	.562**	.266*	.518**	.576**	.481**	.594**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .594$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .433 – .608 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .266

เมื่อเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการไว้วางใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .608 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการปรับปรุงสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .576 และน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .266

ตารางที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน (n=18)

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y _{tot}
X _{3.1}	.480**	.261*	.491**	.370**	.335**	.550**	.469**	.401**	.521**
X _{3.2}	.406**	.283*	.383**	.363**	.295*	.383**	.348**	.362**	.440**
X _{3.3}	.536**	.486**	.467**	.454**	.254*	.509**	.473**	.437**	.565**
X _{3.4}	.643**	.463**	.528**	.584**	.097	.530**	.586**	.476**	.612**
X _{3tot}	.601**	.437**	.542**	.517**	.280*	.570**	.545**	.486**	.621**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .621$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .437 - .601 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .280

เมื่อเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการยอมรับนับถือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .601 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการฝึกกำลัง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .570 และน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .280

ตารางที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จกับ
บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 9 รายด้าน

(n=14)

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y _{tot}
X _{4.1}	.387**	.212	.247	.258	.267*	.298*	.187	.277*	.303*
X _{4.2}	.581**	.545**	.665**	.699**	.723**	.659**	.676**	.757**	.760**
X _{4.3}	.677**	.576**	.648**	.691**	.741**	.747**	.777**	.819**	.814**
X _{4.4}	.714**	.647**	.632**	.707**	.700**	.583**	.816**	.720**	.790**
X _{4tot}	.753**	.632**	.696**	.749**	.772*	.724**	.785**	.817**	.848**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จกับ
บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก ($r_{xy} = .848$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้น
ความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบ
มุ่งเน้นความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่
.632 - .817 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษารายด้าน
มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .772

เมื่อเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำ
แบบมุ่งเน้นความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านความเอื้ออาทรต่อกัน
มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .817 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบ
มุ่งเน้นความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการปรับปรุงสถานศึกษา มีค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .785 และน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้น
ความสำเร็จกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการไว้วางใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .632

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮาส์ (House) และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงสามารถนำไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์กับการบริหารงานในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สรุปผลเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบบงการ ตามลำดับ

2. บรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีขวัญกำลังใจสูง การปรับปรุงสถานศึกษา การไว้วางใจ การมีโอกาสในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความเอื้ออาทรต่อกัน และการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละแบบกับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จกับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการกับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และภาวะผู้นำ

แบบบงการ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มียุทธศาสตร์ให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร และครู ระดับมัธยมศึกษา ให้เข้าสู่มาตรฐานและยกระดับสู่มาตรฐานสากล ซึ่งมีมาตรการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน และเพิ่มพูนประสิทธิภาพสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำที่ดี สร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่น มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และสร้างความศรัทธาแก่บุคลากรในสถานศึกษา สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท และสถานการณ์ มีความสามารถในการพัฒนางานด้านวิชาการ การวางแผน การพัฒนาและใช้หลักสูตร การจูงใจ การสนับสนุนและส่งเสริมครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสนับสนุน การวัดประเมินผลของนักเรียน เป็นผู้ประสานงาน ควบคุมงานด้านวิชาการ พัฒนาสภาพการทำงาน ของครู และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กำกับติดตามนิเทศครู และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพของ บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและความสามัคคีในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา จันทรเสนา ที่ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้าง แรงบันดาลใจ และการกระตุ้นชาวปัญญา ตามลำดับ และด้านผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยนพบว่ามีอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การให้ รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา ศิลา ที่ทำการศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน พบว่า ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการ สื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บาส (Bass) ที่ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้นระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และ ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม ความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้

รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารงานแบบวางแผน แบบเชิงรุกและเชิงรับ และการปล่อยตามสบายตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้ยึดหลักการบริหารงานตามกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างและกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ซึ่งจะทำให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพัน และความรับผิดชอบ นำไปสู่การทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่การทำงาน ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่นและมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิชามล พองน้ำ ที่ทำการศึกษา การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน พบว่า พฤติกรรมผู้นำในองค์การแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงาน และอันดับสุดท้ายคือ พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรองลงมาแต่ยังคงอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน พยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานในระดับสูง และพยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิวิมล สุขทนารักษ์ ที่ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบบงการ ตามลำดับ สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบบงการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากแต่ก็อยู่ในลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะการบริหารงานในสถานศึกษาบางเรื่องยังไม่มี ความชัดเจน มีความคลุมเครือ เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ดังนั้น

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้กำหนดแนวทาง หรือตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และแจ้งความคาดหวังว่าต้องการให้ได้ผลลัพธ์เช่นใด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรภรณ์ ช่างอยู่ ที่ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบสั่งการ ตามลำดับ

2. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ การพัฒนากำลัง การมีขวัญกำลังใจสูง การปรับปรุงสถานศึกษา การไว้วางใจ การมีโอกาสในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความเอื้ออาทรต่อกัน และการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล คือ ยึดหลักความถูกต้อง รู้จักคิด และปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม วินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงานต่างๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ บริหารงานโดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกัน ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยหลักการบริหารดังกล่าวจึงทำให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานต่างๆ จึงมีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปนัดดา ปิ่นทัศน ที่ทำการศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ ความอิสระ ความร่วมมือ ความเปิดเผย การทดลอง การเผชิญความจริง การไว้วางใจ ความจริงใจ และการดำเนินงานเชิงรุก ตามลำดับ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราวัลย์ พิมพ์บาล ที่ทำการศึกษา การศึกษาบรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า บรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มิติไว้วางใจ มิติกรุณาปราณี มิตร่วมแรงร่วมใจ มิติมุ่งผลงาน มิติห่างเหิน มิติอุปสรรค มิติความสนิทสนม และมิติขาดความ

สามัคคี ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกิลซิงเกอร์ (Gilsinger) ที่ทำการศึกษา บรรยากาศ โรงเรียนและการขาดงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของอริโซนา พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีส่วนสำคัญในการขาดงานของครู โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (OCDO-RE) ใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อประเมินบรรยากาศองค์การการสำรวจการขาดงานของครู การประเมินตนเอง ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพฤติกรรมครูผู้สอน และพฤติกรรมปล่อยปะละเลยของผู้บริหารสถานศึกษากับอัตราการขาดงานของครูผู้สอน

เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 เป็นรายด้าน พบว่า ด้านการผนึกกำลังมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นครูและบุคลากรต่างเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน พร้อมทั้งคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รองลงมา คือ ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง และการปรับปรุงสถานศึกษา อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้การส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาภายในสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผน/โครงการ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉวีวรรณ เอี่ยมพญา ที่ทำการศึกษา บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่าบรรยากาศองค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นหนึ่งเดียวกันต่อองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความเสี่ยงของงาน และด้านการยอมรับความขัดแย้ง ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉราภรณ์ บัวลังกา ที่ทำการศึกษา สมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอาใจใส่ ด้านความเคารพนับถือ การมีขวัญกำลังใจสูง ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วม และด้านการปรับปรุงโรงเรียน ตามลำดับ สำหรับด้านการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากแต่ก็อยู่ลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ สังคม ความรู้ความสามารถ และเจตคติ เพื่อให้การจัดการศึกษามีความสอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้ครูและบุคลากรมีความสนใจในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ รอบตัว สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาสอนให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้และมีความสุขกับการเรียน แต่อาจมีบางช่วงเวลาที่คุณครูไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากภาระงานที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนที่จะต้องใช้เวลาว่างมาปฏิบัติหน้าที่ ทำให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่องจัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอวยชัย จาตุรพันธ์ ที่ทำการศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีโอกาสนในการทำงาน การมีขวัญสูง การผนีกกำลัง การปรับปรุงสถานศึกษา ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ ความเอื้ออาทรต่อกัน และความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนิษฐา เปรมปรีชาญาณ ที่ทำการศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง ด้านการผนีกกำลังในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีโอกาสนในการทำงาน ด้านการไว้วางใจ ด้านการเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการปรับปรุงหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน นั่นคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมาก บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาก็จะมากตามไปด้วย ซึ่งตรงกับสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะตองนำพาองค์การให้ก้าวไปสู่ยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งการที่จะไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้นั้นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารพึงมี คือ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหา ขจัดความขัดแย้งภายในองค์กร กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง รักษาขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งทำให้ครูและบุคลากรเกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่าจะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของ

สถานศึกษาที่ดี ทุกคนในองค์กรมีความรัก ความสามัคคี ทুমเท เสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์แก่สถานศึกษา ดังนั้นบรรยากาศองค์การดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำสูงสำหรับการผลักดันและผนึกกำลัง เพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ ไชยเจริญ ที่ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ อันดับสอง คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี อันดับสาม คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2) บรรยากาศองค์การ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดี เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม อันดับสอง คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ อันดับสาม คือ ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันดับสุดท้าย คือ ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐนันท์ทร เอี่ยมแพน ที่ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ด้านการประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ ด้านการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก และด้านการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ตามลำดับ 2) บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านความเคารพ ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ด้านความสามัคคี ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการมีขวัญสูง และด้านการมีโอกาสในการทำงาน ตามลำดับ

3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละแบบกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบบงการสัมพันธ์กับบรรยากาศด้านการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่องมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบบงการ ผู้บริหารเป็นผู้ที่กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงคอยควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบและวิธีการที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้บริหารจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาหวังผล และต้องการอะไรจึงทำให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน ให้ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ รอบตัว เป็นคนที่ทันเหตุการณ์ สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ส่วนภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับบรรยากาศด้านการไว้วางใจมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเป็นผู้ที่คอยเอาใจใส่ดูแล ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง อีกทั้งยังสร้างความสัมพันธ์อันดี ความอบอุ่นและความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงทำให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีบรรยากาศที่ดี มีการยอมรับความคิดเห็น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติกัน มีความมุ่งมั่นและซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับบรรยากาศด้านการยอมรับนับถือมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะมีลักษณะการปฏิบัติงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและวิธีการดำเนินงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ทุกคนในสถานศึกษามีความภาคภูมิใจ หุ่นเทแรงกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่งาน ส่งผลให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเป็นบรรยากาศที่บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีค่า มีโอกาสเท่าเทียมกัน สามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้ อีกทั้งยังได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรแก่ฐานะของตนเอง ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จสัมพันธ์กับบรรยากาศด้านความเอื้ออาทรต่อกันมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระตุ้น จูงใจ และพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้บริหารและทุกคนในองค์การจะต้องเข้าใจธรรมชาติหรือความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนว่ามีความแตกต่างกัน ซึ่งทำให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเป็นบรรยากาศที่บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกว่าคุณค่าอื่น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับตนเอง ในฐานะบุคคลที่อยู่ร่วมกันในสังคม และต้องมีความเอื้ออาทรต่อกัน จึงจะทำให้องค์การของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบบงการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะกำหนดแนวทางหรือตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และแจ้งความคาดหวังว่าต้องการให้ได้ผลลัพธ์เช่นใด เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งในที่ประชุม เพื่อให้บุคลากรได้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเองได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

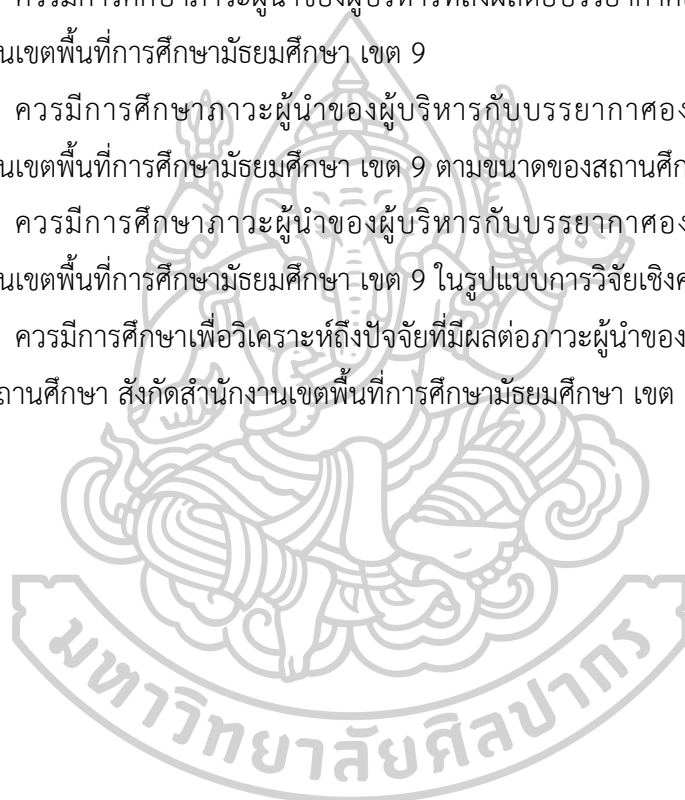
2. จากผลการวิจัย บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 พบว่า ด้านการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ สังคม ความรู้ ความสามารถ และเจตคติ เพื่อให้การจัดการศึกษามีความสอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาสอนให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ และมีความสุขกับการเรียน

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพราะหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สามารถให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหา ยอมรับฟังความคิดเห็น รักษาขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา จะทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่าจะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาที่ดี ทุกคนในองค์กรมีความรัก ความสามัคคี หุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาที่ดี

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ได้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้แพร่หลายออกไป และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้ที่สนใจ จึงขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามขนาดของสถานศึกษา
4. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ
5. ควรมีการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



รายการอ้างอิง

- Bass, Bernard M. "Does the Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational Boundaries?." **American Psychologist**, 1997.
- Bass, Bernard M. **Handbook of leadership : A survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1981.
- Bennis, W. **On Become a Leader**. MA: Addison Wesley, 1989.
- Best, John W. **Research in Education**. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.
- Blake, Robert R. and Mouton, Jane S. **The Managerial Grid**. Texas: Gulf Publishing, 1964.
- Bovee, L. C. and others. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Brown, Warren B. and Moberg, Dennis J. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- Cherrington, D. J. **Organizational Behavior**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994.
- Cohen, Jonathan and Other. "School Climate : Research, Policy, Practice, and Teacher Education" *Teachers College Record* 111 (2009) [online], accessed 27 October 2015. Available from <http://www.tcrecord.org/content.asp?contentid=15220>.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York: Harper and Row Publisher, 1974.
- Darft, R. L. **Essentials of Organization Theory and Design**. Cincinnati Ohio: South Weston College Publishing, 1988.
- Davis, Keith. **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**. 7th ed. New York: McGraw-Hill Book Co., 1971.
- Davis, Keith. **The Relationships between West Virginia early and mid school Principals' Leadership Style and school culture perceived by faculty**. accessed 27 October 2015. Available from <http://www.aare.Edu.au/OOpap/absOO.htm>.
- Dubrin, Andrew J. **Fundamentals of organizational behavior**. New York: Pergamon Press, 1973.

- Dubrin, Andrew J. **Human Relation: Interpersonal Job-Oriented Skills**. New Jersey: Prentice-Hall, 2007.
- Eziona, Amita. **Modern Organization**. New Jersey: Prentice-Hall, 1965.
- Flippo, Edwin B. **Management : A Behavioral Approach**. Boston: Allyn and Bacon, 1966.
- Forehand, G. and Gilmer, V. H. **Organization Behavior Structure Processes**. Texas: Business Publications, 1973.
- Fox, Robert S. and Others. **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator**. Colorado: Phi Delta Kappa, 1973.
- Gibson, James L. and Others. **Organization : Structure Processes Behavior**. Texas: Business Publications, 1937.
- Gilsinger, L. D. "School Climate and Teacher Absenteeism in Arizona Elementary School." *Dissertation Abstracts International* 59, 5 (November 1998).
- Greenberg, C. J. and Baron, R. A. **Behavior in Organizational**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
- Halpin, Andrew W. and Croft, D. B. **The Organizational Climate of School**. Chicago: University of Chicago, 1963.
- Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration**. New York: The Macmillan Publishing Co., 1966.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. **Management : A Contingency Approach**. Phillipines: Addison-Wesley, 1974.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. **Management of Organizational Behavior**. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1974.
- Hinkle, D. E., William, W. and Stephen, G. J. **Applied Statistics for the Behavior Science**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- House, Robert J. **Path-Goal Theory of Leadership**. Autumn: *Journal of contemporary Business*, 1974.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, C. G. **Education Administration**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- Hoy, Wayne K. and Others. **Measuring Organizational Climate**. United States of America: Sage Publications, 1991.

- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. **The social Psychology of Organization**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- Kotter, J. P. **What leaders really**. America: President and Follows of Harvard College, 1999.
- Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** no 3 (November 1970).
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management**. New York: Mc Graw-Hill, 1961.
- Likert, Rensis. **New Ways of Management Conflict**. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Upper Saddle River, 2002.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan V. **Education Administration : Concepts and Practices**. 6th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2007.
- Owen, Robert G. **Organization Behavior in Education**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 1991.
- Pashiardis, G. "School Climate in Elementary and Secondary Schools: Views of Cypriot Principles and Teacher." *The International Journal of Educational Management* 14, 5 (2000) [online], accessed 27 October 2015. Available from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951354x&volume=14&issue=5&articleid=838759&show=abstract>.
- Plunkett, W. R. and Attner, R. F. **Management**. Cincinnati Ohio: South Weston College Publishing, 1997.
- Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, Robert J. **Supervision : Human Perspectives**. New York: McGraw-Hill, 1983.
- Steers, R. M. and Porter, W. L. **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill, 1983.
- Steers, R. M. **Organizational Effectiveness : A Behavior View**. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1977.

- Stogdill, Ralph M. "Leadership Organization." *Psychological Bulletin* (January 1950).
- Stogdill, Ralph M. *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press, 1974.
- Stogdill, Ralph M. *Handbook of leadership : Survey of Theory and Research*. New York: Free Press, 1989.
- Tannenbaum, Robert. and Schmidt, Warren H. "How to Choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review* 37, 3 (May-June 1973).
- Wright, Patrick M. and Noe, Raymond A. *Management of Organizations*. Chicago: Irwin, 1996.
- กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ. "บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3." สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- กฤติยา จันทรเสนา. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- กาญจนา ศิล. "การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน." สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556.
- จรัส อติวิทยากรณ์. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2554.
- จิราวัลย์ พิมพ์บาล. "การศึกษาบรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3." งานนิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.
- ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา. "บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ภาวะผู้นำในองค์การ**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550.
- ณัฐนันท์ท เอี่ยมแทน. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาลกลุ่ม การศึกษาท้องถิ่นที่ 5." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- ณิชามล ฟองน้ำ. "การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล ในการทำงาน." สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2558.

- ทัศนีย์ ไชยเจริญ. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.” งานนิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.
- ธงชัย สมบูรณ์. **การบริหารการจัดการมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม, 2549.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2550.
- ปกรณ ปริญญา. **นวัตกรรมทางรัฐประศาสตร์ : ภาวะท้าทายและการเปลี่ยนแปลง**. [วีดิทัศน์].
กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2554.
- ปรีชา เรืองสมุทร. **การพัฒนาครูคือหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง**. เข้าถึงเมื่อ 9 มกราคม
2559, เข้าถึงได้จาก [http://www.trueplookpanya.com/
true/blog_diary_detail.php?diary_id=26583](http://www.trueplookpanya.com/true/blog_diary_detail.php?diary_id=26583).
- พรศิลป์ คำรอด. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพ
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: มนตรี, 2557.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มนตรี, 2555.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- เรวดี ซ้อนเพชร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- วราภรณ์ ช่างอยู่. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557.
- วิเชียร วิทยอดม. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2551.
- วีโรจน์ สารรัตนะ. **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: อักษร
พัฒนา, 2554.

- ศศิฎดา กาวิตา. “บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2”. งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอาชีพ**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2549.
- สัมมา ธรนิธย์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2553.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. “แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (2554-2557), 2554.”
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. **รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2557**. สุพรรณบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2558.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็ทพลัส จำกัด, 2555.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **หลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.
- สุชานุช พันธุ์นิยะ. “บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา.” **วารสารวิทยบริการ 21, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2553)**.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8**. พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- อนันท์ งามสะอาด. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร**. ศรีสะเกษ: วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ, 2555.
- อวยชัย จาตุรพันธ์. “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

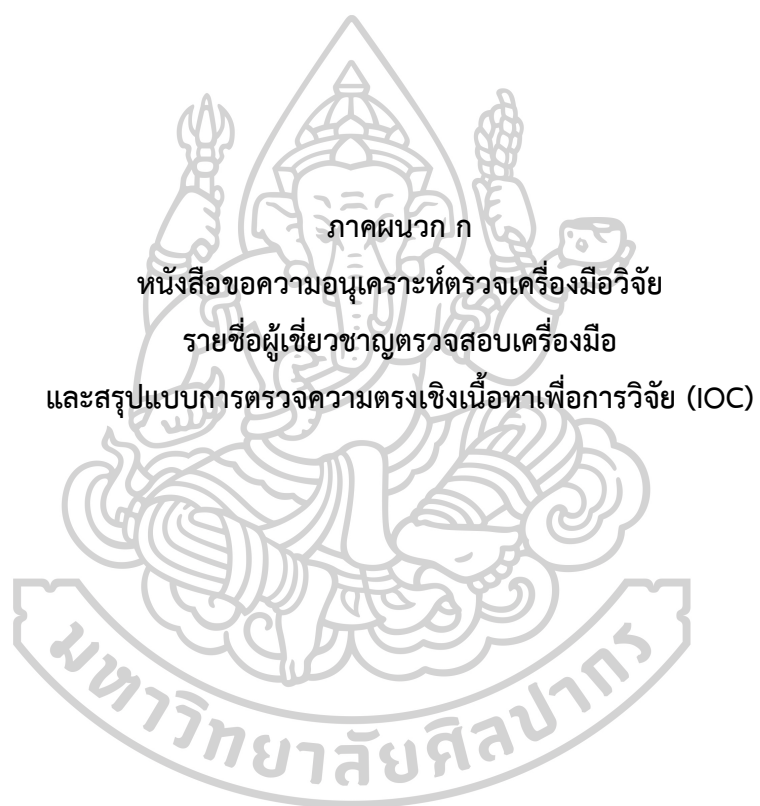
อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. “สมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

อุทัย บุตรนนท์. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2556.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

และสรุปแบบการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC)



ที่ ศธ 6812.2/2๗๕

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปารวดี รัตนทองคง รหัสนักศึกษา 56252363 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์
2. นางสาวสุวิธนา เล็กสมบูรณ์
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี
3. นายประทีป ประทีปทอง
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี
4. นางสาวเบญญา สุขาทิพย์พันธุ์
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย
 ตำแหน่ง ครูผู้สอนโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี
5. นางสาวสรานัญจิตร วงษ์ทองดี
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา
 ตำแหน่ง ครูผู้สอนโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี



สรุปแบบการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงานให้คณะครูทำ	1	1	1	0	1	0.8
2	ผู้บริหารสั่งการและชี้แนวทางการทำงานให้คณะครูทำ	1	1	1	0	1	0.8
3	การสื่อสารเป็นลักษณะสื่อสารทางเดียวจากผู้บริหารไปยังคณะครู	1	1	1	1	0	0.8
4	ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับคณะครูในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
5	ผู้บริหารที่คอยเอาใจใส่ดูแลทุกข์ สุขของคณะครู	1	1	1	1	1	1
6	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้แก่คณะครู	1	1	1	1	1	1
7	ผู้บริหารสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่คณะครู	1	1	1	1	1	1
8	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความอบอุ่นและความเป็นกันเองกับคณะครู	1	1	1	1	1	1
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	1	1	1	1	1	1
10	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของคณะครู เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ	1	1	1	1	1	1
11	ผู้บริหารรับฟังปัญหาของคณะครู	1	1	1	1	0	0.8
12	ผู้บริหารปรึกษาหารือร่วมกับคณะครูในเรื่องต่างๆ	1	1	1	1	1	1
13	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานสูง	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
14	ผู้บริหารปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ	1	1	1	1	1	1
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	1
16	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	1

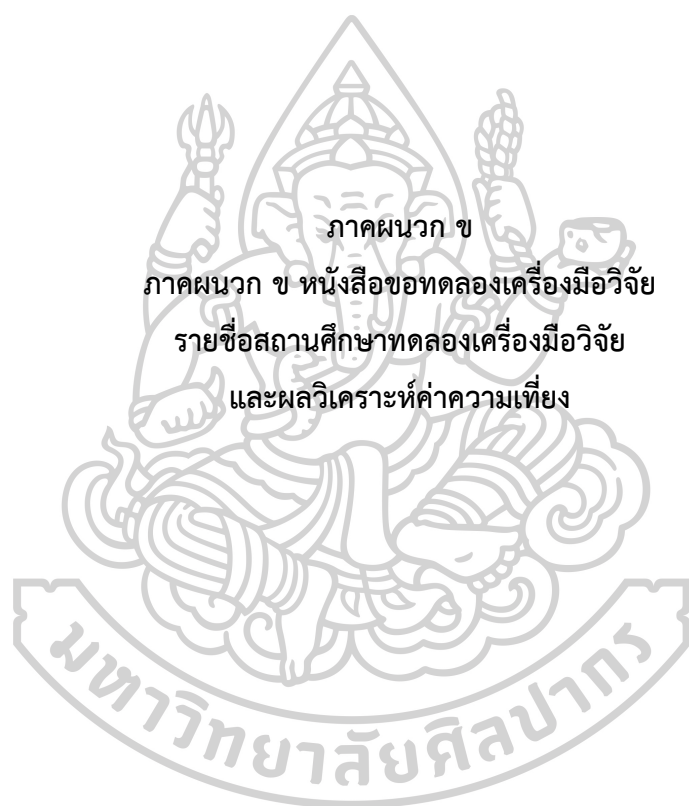
ข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	คณะครูในสถานศึกษามีความรู้สึกรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า	1	1	1	1	1	1
2	คณะครูในสถานศึกษามีโอกาสได้รับความรู้	1	1	1	1	1	1
3	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ	1	1	1	1	1	1
4	ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือกันตามสมควรแก่สถานภาพ	1	1	1	1	1	1
5	คณะครูได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
6	คณะครูให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล	1	1	1	1	1	1
7	คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1
8	คณะครูมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1
9	คณะครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
10	คณะครูมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.8
11	คณะครูสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1
12	คณะครูมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
13	คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1
14	คณะครูสามารถรับรู้ได้ว่าความคิดเห็นของตนเองได้รับการพิจารณา	1	1	1	1	1	1
15	คณะครูปฏิบัติงานตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	1	1	0	1	1	0.8
16	คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.8
17	คณะครูมีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ	1	1	1	1	1	1
18	คณะครูต้องการพัฒนาตนเองในด้านสังคม	1	1	1	1	1	1
19	คณะครูต้องการพัฒนาตนเองในด้านทักษะทางกายภาพ	1	1	1	1	1	1
20	คณะครูต้องการพัฒนาตนเองในด้านความรู้	1	1	1	1	1	1
21	คณะครูต้องการพัฒนาตนเองในด้านเจตคติ	1	1	1	1	1	1
22	คณะครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
23	คณะครูมีความรู้สึกรักและภูมิใจในสถานศึกษาของตน	1	1	1	1	1	1
24	คณะครูนำความรู้ความสามารถของตนมาสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา	1	1	1	0	1	0.8
25	คณะครูใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในสถานศึกษา	1	1	1	0	1	0.8
26	สถานศึกษามีการจัดทำโครงการ เพื่อพัฒนาให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1
27	สถานศึกษาได้รับการพัฒนา เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
28	การพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา สามารถทำได้โดยปราศจากแรงกดดันต่างๆ	1	1	1	1	1	1
29	การพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา สามารถทำได้โดยปราศจากความขัดแย้ง	1	1	1	1	1	1
30	คณะกรรมการรู้สึกว่าคุณทุกคนในสถานศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับตน	1	1	1	1	1	1
31	คณะกรรมการมีความเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน	1	1	1	1	1	1
32	คณะกรรมการสร้างขวัญและกำลังใจให้กันบนพื้นฐานของความยุติธรรม	1	1	1	1	1	1
33	คณะกรรมการสร้างขวัญและกำลังใจให้กันบนพื้นฐานของความเสมอภาค	1	1	1	1	1	1





ภาคผนวก ข

ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

และผลวิเคราะห์ค่าความเที่ยง



ที่ ศธ 6812.2/3๑๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวปารวณ รัตนทองคง รหัสนักศึกษา 56252363 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์
ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน
นำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จ.กาญจนบุรี
2. โรงเรียนเทพมงคลรังษี จ.กาญจนบุรี
3. โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์ จ.กาญจนบุรี
4. โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม จ.กาญจนบุรี
5. โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาคาร จ.กาญจนบุรี
6. โรงเรียนวิสุทธิรังษี จ.กาญจนบุรี
7. โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง จ.กาญจนบุรี
8. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ จ.กาญจนบุรี



ผลวิเคราะห์ค่าความเที่ยง

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	49

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	197.84	362.781	.506	.955
A2	198.03	365.773	.314	.956
A3	197.97	361.257	.456	.955
A4	197.88	359.919	.515	.955
A5	198.16	351.749	.677	.954
A6	197.78	346.886	.770	.953
A7	197.97	355.064	.528	.955
A8	197.94	352.448	.547	.955
A9	197.97	354.354	.607	.954
A10	198.09	365.120	.465	.955
A11	197.75	350.968	.692	.954
A12	198.09	354.023	.689	.954
A13	197.47	360.515	.412	.955

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A14	197.53	361.612	.408	.955
A15	197.59	366.765	.301	.956
A16	197.84	365.426	.307	.956
B1	197.41	359.733	.572	.955
B2	197.44	355.544	.702	.954
B3	197.56	355.544	.642	.954
B4	197.31	359.770	.563	.955
B5	197.59	365.217	.375	.955
B6	197.69	359.060	.485	.955
B7	197.50	364.645	.341	.956
B8	197.44	373.996	-.040	.957
B9	197.81	357.641	.499	.955
B10	197.78	360.693	.549	.955
B11	197.69	363.641	.345	.956
B12	197.63	354.306	.670	.954
B13	197.88	357.726	.562	.955
B14	197.91	352.217	.751	.954
B15	197.59	358.055	.653	.954
B16	197.78	345.789	.805	.953
B17	197.66	362.104	.458	.955
B18	197.34	352.362	.763	.954
B19	197.59	356.507	.578	.955
B20	197.41	354.701	.730	.954
B21	197.44	360.577	.496	.955
B22	197.47	360.902	.533	.955
B23	197.13	361.726	.642	.955

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B24	197.75	373.484	-.010	.956
B25	197.44	367.996	.276	.956
B26	197.53	362.193	.415	.955
B27	197.59	360.184	.513	.955
B28	198.03	355.451	.551	.955
B29	198.00	355.032	.643	.954
B30	197.66	357.652	.599	.954
B31	197.69	356.738	.710	.954
B32	197.72	347.822	.818	.953
B33	197.66	352.233	.678	.954





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 6806 (น.ล.) / พิ.๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวปารวณ รัตนทองคง รหัสประจำตัว 56252363 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่บรรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน และครูผู้สอนใน โรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน และครูผู้สอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล

จังหวัดสุพรรณบุรี	จังหวัดนครปฐม
1. โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย	1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
2. โรงเรียนสวนกุหลาบ	2. โรงเรียนราชินีบูรณะ
3. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2
4. โรงเรียนสวนแตงวิทยา	4. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
5. โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	5. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม
6. โรงเรียนบางปลาม้า "สูงสูมารมดุงวิทย์"	6. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย
7. โรงเรียนพระราชสุจิตต์วิทยา 2	7. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
8. โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์	8. โรงเรียนสิรินทรราชวิทยาลัย
9. โรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข"	9. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
10. โรงเรียนสวนสุนันทาวิทยา	10. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
11. โรงเรียนวังหัวราษฎร์สามัคคี	11. โรงเรียนศาลาตึกวิทยา
12. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1	12. โรงเรียนคชทองวิทยา
13. โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	13. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
14. โรงเรียนอู่ทอง	14. โรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษดิ์
15. โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	15. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
16. โรงเรียนสระยายโสภณวิทยา	16. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย
17. โรงเรียนดอนคาวิทยา	17. โรงเรียนพลอยจตุรจินดา
18. โรงเรียนบางลี่วิทยา	18. โรงเรียนแหลมบัววิทยา
19. โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	19. โรงเรียนเพิ่มวิทยา
20. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5	20. โรงเรียนบางเลนวิทยา
21. โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	21. โรงเรียนบางหลวงวิทยา
22. โรงเรียนหนองวัลย์เปரியวิทยา	22. โรงเรียนสถาพรวิทยา
23. โรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม	23. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
24. โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม	24. โรงเรียนสามพรานวิทยา
25. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6	25. โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย
26. โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	26. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
27. โรงเรียนบ่อกรูวิทยา	27. โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม
28. โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา	28. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชฯ
29. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7	29. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
30. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3	
31. โรงเรียนด่านช้างวิทยา	
32. โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และครูผู้สอน 2 คน (ตอบคนละ 1 ฉบับ)
2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านได้ตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุด กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่งเพราะคำตอบที่ได้จะไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ และขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ที่ให้ไว้
3. การตอบแบบสอบถามของท่านมีคุณค่าต่อการวิจัยอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ และใช้เพื่อการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น โดยจะเสนอผลการวิจัยในภาพรวมไม่เจาะจงที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ จึงไม่เกิดผลเสียหายที่กระทบต่อตัวท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด
4. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน จำนวน 54 ข้อ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 ข้อ
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จำนวน 33 ข้อ
 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปาริฉัตร รัตนทองคง
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความให้ตรงกับสถานภาพตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ (เศษเกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีก 1 ปี) <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน
5	ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษเกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีก 1 ปี) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพการปฏิบัติที่เป็นจริงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ น้อย

ระดับ 3 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ระดับ 4 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ มาก

ระดับ 5 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
1	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงานให้คณะครูทำ					
2	ผู้บริหารสั่งการและชี้แนวทางการทำงานให้ คณะครูทำ					
3	การสื่อสารเป็นลักษณะสื่อสารทางเดียวจาก ผู้บริหารไปยังคณะครู					
4	ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับคณะครู ในการทำงาน					
5	ผู้บริหารที่คอยเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของคณะครู					
6	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้แก่ คณะครู					
7	ผู้บริหารสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่คณะครู					
8	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความอบอุ่น และความเป็นกันเองกับคณะครู					
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็น					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
10	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของคณะครู เพื่อ ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ					
11	ผู้บริหารรับฟังปัญหาของคณะครู					
12	ผู้บริหารปรึกษาหารือร่วมกับคณะครู ในเรื่องต่างๆ					
13	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน การทำงานสูง					
14	ผู้บริหารปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ					
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูปฏิบัติงานให้ถึง มาตรฐานที่ตั้งไว้					
16	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงาน ให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
ของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ น้อย

ระดับ 3 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ระดับ 4 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ มาก

ระดับ 5 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

ข้อ	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
1	คณะครูในสถานศึกษามีความรู้สึกรู้สึกว่าตัวเอง มีคุณค่า					
2	คณะครูในสถานศึกษามีโอกาสได้รับความรู้					
3	คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ					
4	ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษา ได้รับ การยอมรับนับถือกันตามสมควรแก่สถานภาพ					
5	คณะครูได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน					
6	คณะครูให้ความเคารพในความคิดของแต่ละ บุคคล					
7	คณะครูในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
8	คณะครูมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และ หน่วยงาน					
9	คณะครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
10	คณะครูมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	บรรยายการองค์การของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
11	คณะครูสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้					
12	คณะครูมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน					
13	คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
14	คณะครูสามารถรับรู้ได้ว่าความคิดเห็นของ ตนเองได้รับการพิจารณา					
15	คณะครูปฏิบัติงานตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล					
16	คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญๆ ของสถานศึกษา					
17	คณะครูมีความต้องการพัฒนาตนเองในด้าน วิชาการ					
18	คณะครูต้องการพัฒนาตนเองในด้านสังคม					
19	คณะครูต้องการพัฒนาตนเองในด้านทักษะ ทางกายภาพ					
20	คณะครูต้องการพัฒนาตนเองในด้านความรู้					
21	คณะครูต้องการพัฒนาตนเองในด้านเจตคติ					
22	คณะครูมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ สถานศึกษา					
23	คณะครูมีความรู้สึกรักและภูมิใจในสถานศึกษา ของตน					
24	คณะครูนำความรู้ความสามารถของตน มาสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา					
25	คณะครูใช้ความรู้ความสามารถของตน เพื่อให้ เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในสถานศึกษา					

ข้อ	บรรยายกาสองค์การของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
26	สถานศึกษามีการจัดทำโครงการ เพื่อพัฒนาให้ เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพ					
27	สถานศึกษาได้รับการพัฒนา เพื่อให้มี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่าง ต่อเนื่อง					
28	การพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา สามารถ ทำได้โดยปราศจากแรงกดดันต่างๆ					
29	การพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา สามารถ ทำได้โดยปราศจากความขัดแย้ง					
30	คณะครูต่างรู้สึกว่ทุกคนในสถานศึกษามีส่วน เกี่ยวข้องกับตน					
31	คณะครูมีความเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อน ร่วมงานแต่ละคน					
32	คณะครูมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กัน บนพื้นฐานของความยุติธรรม					
33	คณะครูมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กัน บนพื้นฐานของความเสมอภาค					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปารวณ รัตนทองคง
วัน เดือน ปี เกิด	27 มีนาคม 2533
สถานที่เกิด	จ.สุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี
	พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสงวนหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี
	พ.ศ. 2555 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ
	พ.ศ. 2556 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	220 ม.3 ต.วังน้ำเย็น อ.บางปลาม้า จ.สุพรรณบุรี

