การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

โดย
นายวีรพงษ์ พวงเล็ก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

โดย
นายวีรพงษ์ พวงเล็ก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEADER-MEMBER EXCHANGE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHER OF SECONDARY SCHOOL IN NAKHON PATHOM PROVINCE

By

MR. Weerapong POUNGLEK

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	การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม
โดย	วีรพงษ์ พวงเล็ก
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

---------- คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

---------- ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

---------- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

---------- อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา)

---------- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง)

57252201 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม, ความผูกพันต่อองค์การ

นาย วีรพงษ์ พวงเล็ก: การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 2) ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 28 โรง มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน และครูในกลุ่มสาระการเรียน 4 คน รวมทั้งสิ้น 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตามแนวคิดของไลเด็นและมาสลิน (Liden and Maslyn) และความผูกพันต่อองค์การ ตามแนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การร่วมกันสร้างผลงาน การนับถือความเป็นมืออาชีพ ความชอบพอ และความจงรักภักดี

2. ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ

3. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

57252201 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Keyword : LEADER-MEMBER EXCHANGE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT

MR. WEERAPONG POUNGLEK : LEADER-MEMBER EXCHANGE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHER OF SECONDARY SCHOOL IN NAKHON PATHOM PROVINCE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

The purposes of this research were to determine: 1) leader-member exchange of teachers of secondary school in Nakhon Pathom province, 2) Organizational commitment of teacher of secondary school in Nakhon Pathom province, and 3) the relationship between leader-member exchange and organizational commitment of teachers of secondary school in Nakhon Pathom province. The samples were 28 schools in Secondary Educational Service Area Office 9. The respondents composed of head of learning area and 4 teachers with a total of 224 respondants. The instrument was a questionnaire on leader-member exchange based on the theory of Liden and Maslyn, and organizational commitment of teachers based on the theory of Meyer and Allen. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings of this study were as follows:

1. The leader-member exchange of secondary school teacher in Nakhon Pathom province in overall and aspects were at a height level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean as contribution, professional, affect, and Loyalty respectively.

2. The organizational commitment of secondary school teacher in Nakhon Pathom province in overall and aspects were at a height level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean as normative commitment, affective commitment, and continuance commitment respectively.

3. The relationship between leader-member exchange and organizational commitment of secondary school teacher in Nakhon Pathom province was found at .01 level of statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

กล้วยไม้แต่ละช่อกว่าจะผลิดอกออกผลให้ได้ยลโฉมความงดงามจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการฟูมฟักดูแลและทะนุถนอม หากแต่เมื่อได้ชูช่อออวดโฉมความงามหลากสีสันแล้ว ยังทนต่อสภาพดินฟ้าอากาศไม่ร่วงโรยง่ายอย่างกับดอกไม้ชนิดอื่น เฉกเช่นเดียวกับการศึกษาที่จำเป็นต้องอาศัยการดูแลเอาใจใส่และบ่มเพาะ โดยครูผู้คอยเคี่ยวเข็ญและปลูกฝังความรู้ให้กับศิษย์เพื่อให้มีความแข็งแกร่งทางวิชาการและเจริญงอกงามก้าวหน้าอย่างมั่นคง ดั่งคำกลอนดอกไม้วันครูของหม่อมหลวงปิ่น มาลากุลที่ได้ประพันธ์ไว้ว่า

“กล้วยไม้ออกดอกช้า ฉันใด การศึกษาเป็นไป ฉันนั้น
แต่ออกดอกคราใด งามเด่น การศึกษาปลูกปั้น เสร็จแล้ว แสนงาม”

ศิษย์ผู้นี้กราบขอบพระคุณครูภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิประสาทความรู้และประสบการณ์การเรียนทางการบริหารการศึกษาให้ศิษย์ผู้นี้มีปัญญานำไปใช้ประโยชน์ต่ออุดมการณ์ทางวิชาชีพครูให้แกร่งและคมมากขึ้น โดยเฉพาะ ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้คอยส่งเสริมผลักดัน และกระตุ้นให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จออกมาอย่างสวยงาม รวมถึง ผศ.ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมผู้คอยกลั่นกรองรายละเอียดของเนื้อหาทุกตัวอักษร จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ตลอดจน ผศ. ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและช่วยขัดเกลาให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และ ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาอันมีค่ารับเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ พร้อมข้อคิดเห็นจากประสบการณ์อันทรงคุณค่า ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างดียิ่ง

นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การศึกษาประสบความสำเร็จได้นั้น คือกัลยาณมิตรซึ่งนำพาชีวิตไปสู่ความรุ่งเรือง ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น 34/1 โดยเฉพาะน้องๆ กลุ่ม “แอ๊ว” ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยดีมาตลอด มิตรภาพพี่น้องของเราจะยั่งยืนและสวยงามตลอดไป ขอขอบคุณมิตรภาพดีๆ ของน้องมด น้องเหม็ด น้องแต้ว น้องเป้ น้องส้ม และน้องโมทย์ ที่ช่วยประสานงานและเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ตลอดจนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่ช่วยตอบแบบสอบถามจนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ลุล่วงได้ด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใดลูกคนนี้ขอกราบขอบพระคุณบุญคุณอันประเสริฐของคุณพ่อและคุณแม่ ลูกคนนี้โชคดีมากที่ได้เกิดมาเป็นลูกของพ่อกับแม่ ผู้ซึ่งคอยเลี้ยงดูตั้งแต่เล็กจนแม้กระทั่งเติบใหญ่ก็ไม่เคยหยุดดูแลแม้เพียงวันเดียว พ่อมักจะพร่ำสอนเสมอว่า “พ่อไม่มีเงินทองเป็นมรดกเหมือนคนอื่นเขา มีเพียงการศึกษาที่เจ้าต้องตักตวง จงนำความรู้ใช้เคียงคู่กับคุณธรรม จะทำให้พบกับความสุขความเจริญต่อไปได้” ตลอดจนขอบพระคุณบุญคุณของย่า อาม่า และอาครอบครัว “พวงเล็ก” ทุกท่านที่คอยเลี้ยงดูและปลูกฝังให้หลานคนนี้รักเรียนลูกและหลานคนนี้ขอสัญญาว่าจะนำความรู้ที่มีไปใช้อย่างมีคุณธรรม อันเป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

วีรพงษ์ พวงเล็ก

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญแผนภูมิ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2
ปัญหาของการวิจัย 5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 9
ข้อคำถามของการวิจัย 9
สมมติฐานการวิจัย 9
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 10
ขอบเขตของการวิจัย 14
นิยามศัพท์เฉพาะ 15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 16
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 16
ความเป็นมาของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 17
ความหมายของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 18
องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 20
การวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 22

หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนทางสังคม....23
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกผันต่อองค์การ....27
ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ....27
องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ....29
การวัดความผูกพันต่อองค์การ....30
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม....34
การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม....34
สภาพการจัดการศึกษา....35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง....36
งานวิจัยในประเทศ....36
งานวิจัยต่างประเทศ....37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย....42
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย....42
ระเบียบวิธีวิจัย....43
แผนแบบการวิจัย....43
ประชากร....44
กลุ่มตัวอย่าง....44
ผู้ให้ข้อมูล....45
ตัวแปรที่ศึกษา....47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย....49
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ....50
การเก็บรวบรวมข้อมูล....51
การวิเคราะห์ข้อมูล....52
สถิติที่ใช้ในการวิจัย....52

บทที่ 4 วิธีดำเนินการวิจัย.....55
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....56
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม.....58
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 71
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม.....81
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....84
สรุปผลการวิจัย.....84
การอภิปรายผล.....85
ข้อเสนอแนะ.....99
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้.....99
ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป..... 100
รายการอ้างอิง..... 101
ภาคผนวก..... 110
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย..... 111
ภาคผนวก ข หนังสือและรายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย..... 114
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ..... 117
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ และรายชื่อโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 127
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 131
ประวัติผู้เขียน..... 144

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 45

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 56

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม 59

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความจงรักภักดี..... 60

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน ..63

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความชอบพอ..... 65

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ 67

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม..... 71

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านจิตใจ 72

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการคงอยู่กับองค์การ 75

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านบรรทัดฐาน 78

ตารางที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 81

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 13

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....14

บทที่ 1
บทนำ

การศึกษามีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคม เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเยาวชนผู้ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของชาติให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน[1] ดังคำพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชที่พระราชทานแก่ครูใหญ่และนักเรียน ณ ศาลาดุสิดาลัย พระราชวังดุสิตเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2520 ความว่า “การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทัศนคติ ค่านิยม และคุณธรรมของบุคคลเพื่อให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การพัฒนาประเทศก็ย่อมทำได้สะดวกราบรื่นได้ผลที่แน่นอนและรวดเร็ว”

“ครู” คือทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน เนื่องจากสามารถช่วยให้โรงเรียนบรรลุสู่เป้าหมายได้ ซึ่งในการดำเนินงานในโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการบริหารงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ครูมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) โดยให้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพื่อให้ทำงานไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ทำให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์การได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ[2] ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมีมีอยู่หลากหลายประเภท แต่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange: LMX) ถือได้ว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความน่าสนใจในโรงเรียน เนื่องจากเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วง

ดังนั้นการสร้างความผูกพันต่อองค์การของครูจะทำให้ครูมีคุณภาพในการทำงานผู้บริหารโรงเรียนควรบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับ

---

[1]สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขึ้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551** (กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2551), 1-2.

[2] Deepakshi Jaiswal and Rajib Lochan Dhar, “ Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality,” **International Journal of Productivity and Performance Management** 65, 1 (2016): 58 – 79.

ผู้ตาม อันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีของครูให้มีความรักความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)[3] อันช่วยส่งผลให้โรงเรียนและนักเรียนได้รับประโยชน์สูงสุดอันนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในระดับประเทศและระดับสถานศึกษา ทั้งนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสถานศึกษานั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นบุคลกรทางการศึกษาอย่างครูผู้สอนในโรงเรียน ควรปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้ครูเกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อโรงเรียนเพื่อให้ร่วมมือและปฏิบัติงานให้กับโรงเรียน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การจะช่วยให้ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับงานต่างๆ ในโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้เมื่อครูมีความผูกพันต่อองค์การแล้วครูจะยังคงทำงานอยู่ในโรงเรียนต่อไป ไม่อยากย้ายไปทำงานยังสถานที่ทำงานใหม่ๆ แม้ว่าครูจะได้รับผลประโยชน์ต่างๆ จากโรงเรียนใหม่ดีกว่า เนื่องจากครูยังคงห่วงและกังวลถึงผลเสียที่มีต่อโรงเรียนหากตนได้ออกหรือย้ายไปทำงานที่โรงเรียนแห่งใหม่ ตลอดจนยังทำให้ครูปฏิบัติงานต่างๆ ตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ตามจรรยาบรรณของความเป็นครูทั้งในและนอกเวลาทำงานเองจากเป็นบรรทัดฐานของสังคมที่ได้รับจากคนรอบข้าง[4]

เมื่อครูมีความผูกพันต่อองค์การแล้วจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานประจำที่ได้กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยเฉพาะโรงเรียนเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสร้างทุนทางสังคมและช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของครูให้กับโรงเรียนได้ เนื่องจากการพัฒนาให้นักเรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมนำไปสู่การพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืนนั้น ครูจะต้องมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ และเมตตาแก่นักเรียน ตลอดจนต้องคอยสังเกตและเอาใจใส่นักเรียนในความดูแลของตนที่มีปัญหาให้

---

[3]Colin R. Baker and Leah M. Omilion- Hodges, “ The Effect of Leader-MemberExchange Differentiation Within Work Units on Coworker Exchange and Organizational Citizenship Behaviors,” **Communication Research Reports** 30, 4 (2013): 313 – 322.

[4]Natalie J. Allen and John P. Meyer, “The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization,” **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

กลับมาเป็นนักเรียนที่มีประสิทธิภาพได้ต่อไป[5] ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้จะต้องเกิดขึ้นด้วยความเต็มใจของครู จึงจะทำให้ครูทำงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลประโยชน์ต่างๆ ก็จะนำไปสู่นักเรียนอย่างเต็มที่

นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังสามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดียังคงอยู่ร่วมทำงานในองค์การต่อไป โดยเฉพาะโรงเรียนที่จำเป็นต้องให้ครูมีบทบาทหน้าที่ในการทำงานมากกว่าการเรียนการสอน เช่น การทำงานด้านพัสดุ บุคคล และธุรการเป็นต้น ประกอบกับจำนวนครูในโรงเรียนที่ไม่เพียงพออาจทำให้ครูบางคนต้องรับผิดชอบการสอนมากขึ้น และการมอบหมายให้ครูรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนที่ไม่ตรงกับวุฒิก็อาจทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอนของครูได้[6] จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การของครูช่วยทำให้กลไกการทำงานภายในองค์การมีความราบรื่น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้น การสร้างและสนับสนุนให้ครูผู้ซึ่งเป็นบุคลากรที่สำคัญทางการศึกษามีความผูกพันต่อต่อองค์การจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างให้การทำงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญและพัฒนาครูให้มีความผูกพันต่อองค์การอันจะนำไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียนและนักเรียนต่อไป

การที่โรงเรียนจะสามารถรักษาครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพให้คงอยู่กับโรงเรียนและเต็มใจปฏิบัติงานทั้งงานสอนและงานที่นอกเหนือจากการสอนได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์การโดยสร้างความสัมพันธ์กับครูในโรงเรียนอย่างการสนับสนุนการทำงานของครู ตลอดจนช่วยเหลือเกื้อกูลครูให้ครูมีความสะดวกสบายในการทำงาน และช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ซึ่งเมื่อครูได้รับการสนับสนุนและได้รับการช่วยเหลือก็จะเกิดการตอบแทนด้วยความเป็นมิตรและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานต่างๆ ของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จเป็นการแลกเปลี่ยนตอบแทนกลับคืนมา[7] ซึ่งสาเหตุหนึ่งของการเกิดความผูกพันต่อองค์การคือการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะพิเศษในการ

---

[5]เอกภูมิ จันทรขันตี, “การพัฒนาทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นครูของนิสิตครูวิทยาศาสตร์ โดยใช้กรณีตัวอย่างจากหนังสือเรื่องครูสมพรคนสอนลิง,” **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย** 34, 1 (มกราคม – เมษายน 2557): 161-179.

[6]สายสะพาย, “6 ปัญหา ครูไทย” **มติชน** (22 มกราคม 2556): 22.

[7]อารีย์วรรณ อ่วมตานี และ เบญจรัตน์ สมเกียรติ, “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก,” **วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 2, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2551): 1 – 10.

มุ่งความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม[8] โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของเบลา (Blau) โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบการสนับสนุนลูกน้อง (Supportive Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน (Loyalty) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) ความชอบพอที่มีต่อกันและกัน (Affection) และการให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพระหว่างกัน (Professional Respect)[9] จึงทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เนื่องจากผู้ตามสามารถรับรู้ถึงการที่ผู้นำได้ให้การสนับสนุนและการช่วยเหลือต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้นำไปสู่ความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำและความรู้สึกที่ดีที่ผู้นำคอยสนับสนุนช่วยเป็นอย่างดีมาโดยตลอดนั่นคือเมื่อฝ่ายใดที่ได้รับความช่วยเหลือจากอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ได้รับความช่วยเหลือจะตอบแทนกลับคืนไปยังฝ่ายที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งเป็นไปตามบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) [10] อันทำให้ผู้ตามซึ่งเป็นผู้ได้รับเกิดความตั้งใจในการทำงานตอบแทนให้แก่ผู้นำ จนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อการทำงานและต่อองค์การ และในทางกลับกันเมื่อผู้นำได้รับการตอบแทนจากผู้ตามที่ตั้งใจปฏิบัติงานเป็นอย่างดีก็จะตอบแทนสิ่งดีๆ กลับคืนไปให้กับผู้ตามซึ่งเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไปได้ อันสอดคล้องกับออร์แกน โพดซาคอฟและแม็คเคนซีน (Organ, Podsakoff and MacKenzie)[11] ที่กล่าวว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้นเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ตามที่เป็นลูกน้อง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) และมีความสำนึกในบทบาทหน้าที่ในการทำงาน

---

[8]Fred Densereau, George Graen, and Williaam J. Haga, " A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process," **Organizational Behavior and Human Performance** 13, 1 (1975): 46-78.

[9]Robert C. Liden and John M. Maslyn, " Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development," **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

[10]Cheris W.C. Chow, Jennifer Y.M. Lai, and Raymond Loi. " Motivation of Travel Agents' Customer Service Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Leader- member Exchange and Internal Marketing Orientation," **Tourism Management** 48, (2015): 362-369.

[11] Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff and Scott Bradley MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences** (London: SAGE Publications, 2006), 67.

จะเห็นได้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นภาวะผู้นำหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในสถานศึกษาที่ตนได้บริหารอยู่ โดยผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูที่โรงเรียน สนับสนุนการทำงานให้กับครูทำงานได้อย่างราบรื่น รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนดูแลสารทุกข์สุขดิบของครูในโรงเรียน เพื่อให้ครูที่โรงเรียนรับรู้ว่าเขาได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาและทำให้มีความมั่นใจในการทำงาน พร้อมกับมีความกังวลใจน้อยลงกับความผิดพลาด และลดความไม่พอใจกับภาระงานที่ได้รับเพิ่มเติมขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์การอันทำให้ครูเกิดความรัก รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความปรารถนายังคงอยู่กับโรงเรียนต่อไป จนเกิดความเต็มใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และเหมาะอย่างยิ่งกับการพัฒนาครูในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานโรงเรียนควรให้ความสำคัญและพัฒนาให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและปรารถนาที่ยังคงอยู่กับโรงเรียนต่อไป ตลอดจนให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนและโรงเรียนด้วยความเต็มใจถึงแม้ว่าจะมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากมาย อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปตามนโยบายและตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะพัฒนาให้ครูมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้นั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ อย่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จึงจะทำให้ครูมีความผูกพันต่อองค์การอันจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานต่างๆ ให้กับโรงเรียนด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักเรียนและโรงเรียนต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ปัญหาของการวิจัย

สถานศึกษาเป็นองค์การระดับหน่วยปฏิบัติที่มีบทบาทสำคัญต่อภารกิจในการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างสงบสุข และสามารถนำพาพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างเหมาะสมตามวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ที่ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีความสุข มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทัน ในเวทีโลก[12] โดยมีครูผู้เปรียบเสมือนตัวจักรหรือฟันเฟืองสำคัญในการดำเนินการ เพื่อให้พันธกิจของสถานศึกษาดำเนินไปตามนโยบายและสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการ

---

[12]สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559** (กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555), 13.

เรียนรู้และการพัฒนาในทุกๆ ด้านของผู้เรียนซึ่งจะเติบโตเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญมั่นคง

ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในวงการศึกษา เพราะเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้อันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมและโลก[13] สามารถพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่สำคัญของประเทศต่อไปในอนาคต ดังพระราโชวาทของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุรี ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาครู ณ อาคารใหม่สวนอัมพรในวันพุธที่ 18 พฤษภาคม 2526 ความตอนหนึ่งว่า "...อาชีพครูถือว่าสำคัญอย่างยิ่ง เพราะครูมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญมั่นคง และก่อนที่จะพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญได้นั้น จะต้องพัฒนาคนซึ่งได้แก่ เยาวชนของชาติเสียก่อน เพื่อให้เยาวชนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณค่าสมบูรณ์ทุกด้านจึงสามารถ ช่วยกันสร้างความเจริญให้แก่ชาติต่อไปได้..."[14] ซึ่งจากพระราโชวาทที่ได้อัญเชิญมากล่าวนี้สามารถเป็นเครื่องยืนยันให้เห็นถึงความสำคัญของครูที่ต่อความเจริญของบุคคลและชาติบ้านเมืองได้ก็เนื่องมาจากการที่เด็กและเยาวชนในประเทศได้รับการพัฒนาและการขัดเกลาจากครูมาเป็นอย่างดี

หน้าที่และความรับผิดชอบของครูในปัจจุบัน คือครูจะต้องปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองบุคคลในชุมชน และหรือสถานประกอบการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย[15] ซึ่งปัจจุบันนี้ครูบางโรงเรียนนอกจากทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนแล้ว ยังมีหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมอย่างเช่น งานธุรการและงานสารบรรณ งานอาคารสถานที่ งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานงบประมาณ และงานพัสดุ ตลอดจนภาระหน้าที่ของการจัดทำการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น อีกทั้งโรงเรียนบางโรงเรียนครูผู้สอนมีภาระงานมาก เช่น

---

[13]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552), 113.

[14]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **คู่มือครู: พระราโชวาทในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พระราชทานแก่บัณฑิตวิทยาลัยครูทั่วประเทศพุทธศักราช ๒๕๒๖** (กรุงเทพฯ: เอส เอ็ม เซอร์คิทเพรส, 2553), 16.

[15]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552), 59.

ครูคนเดียวสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ซึ่งจากการที่ครูมีภาระงานมากอาจส่งผลให้ละเลยหน้าที่และความรับผิดชอบไปได้ในบางครั้ง[16]

จากการวิจัยเรื่องเหตุแห่งทุกข์ที่นำไปสู่ความสิ้นหวังในการปฏิบัติหน้าที่ของครูไทยของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตครู พบว่าสภาพปัญหาที่เห็นเหตุแห่งทุกข์ด้านการงานของครูอันดับหนึ่ง ได้แก่ ปัญหาจากภาระงาน โดยเฉพาะภาระงานอย่างอื่นนอกเหนือจากการสอนที่มากเกินไป[17] ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นครูทุกภูมิภาคทั่วประเทศต่อการจัดการศึกษาไทยของสวนดุสิตโพล พบว่าความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่ตอบว่าครูมีภาระงานมาก ทั้งงานสอนและงานประเมินคุณภาพการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 88.90[18] นอกจากนี้ยังจากการสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นครูไทยในปี 2558 โดยทำการสำรวจกับประชาชนทั้งประเทศ พบว่าจุดด้อยของครูไทยในปี 2558 คือ การที่ครูไม่มีเวลาให้กับเด็กนักเรียน ขาดการเอาใจใส่ดูแล และไม่เข้าใจเด็กเท่าที่ควร[19]

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้ครูมีความเต็มใจในการทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่การสอน นั่นคือสร้างให้ครูมีความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ซึ่งจะช่วยให้ครูมีการปฏิบัติงานทั้งการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นประโยชน์แก่นักเรียน และปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ

อีกทั้งจากการวิจัยเรื่องเหตุแห่งทุกข์ที่นำไปสู่ความสิ้นหวังในการปฏิบัติหน้าที่ของครูไทยของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตครู ยังพบว่าปัญหาจากการบริหารโรงเรียนและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจและการปฏิบัติหน้าที่ของครูผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange: LMX) เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เนื่องจากเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ คอยเอาใจใส่ และสนับสนุนการทำงานแก่ครูผู้เป็นผู้ตามในโรงเรียน ครูก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) และ

---

[16]เอื้อมพร หลินเจริญ, สิริศักดิ์ อาจวิชัย และ ภีรภา จันทร์อินทร์, “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้คะแนนการทดสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6,” สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2552.

[17]“เปิดผลวิจัย 'ทุกข์ของครู' ปมสู่ความสิ้นหวัง,” **มติชน** (15 มกราคม 2556): 2.

[18]“ครูรับการศึกษาไทยต่ำเกณฑ์เด็กไม่สนใจเรียน-สิ่งยั่วยุมาก,” **ผู้จัดการรายวัน 360** (15 มกราคม 2559): 10.

[19]สุขุม เฉลยทรัพย์, “มองผ่าน'ข้อมูล': 'ความเชื่อมั่นครูไทย' จาก 'ปี52' ถึง 'ปี58' ..!!?,” **สยามรัฐ** (พุธ 13 มกราคม 2559): 2.

ตอบแทนด้วยความเป็นมิตรและให้ความเต็มใจในการทำงานทั้งงานที่อยู่ในบทบาทและนอกภาระหน้าที่ที่กำหนด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน[20]

แม้ว่าการสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การจะมีบทบาทมากขึ้นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ในประเทศไทยยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่มากนัก โดยเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งพบเพียงงานวิจัยในประเทศไทยเพียงเรื่องเดียวเท่านั้น ได้แก่งานวิจัยของปราโมทย์ สุดทรัพย์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิก การมอบอำนาจ ความผูกพัน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยเรื่องนี้ไม่ได้เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาแต่อย่างใด

นอกจากนี้ยังพบว่าข้าราชการครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุในปี 2555 จำนวน 9,118 คน และในปี 2556 จำนวน 12,801 คน และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี 2555 กับปี 2556 แล้วพบว่ามีจำนวนเพิ่มขึ้น 3,683 คน คิดเป็นอัตราเพิ่มจากเดิมร้อยละ 40.39[21] ทั้งนี้มีครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ในจังหวัดนครปฐมมีครูเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 77 ราย และมีการย้ายโรงเรียนรวมทั้งสิ้น 40 ราย[22] นอกจากนี้ในปีงบประมาณ 2559 ยังพบจำนวนการย้ายของครูในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในจังหวัดนครปฐมจำนวน 38 คน และลาออกจากราชการจำนวน 4 คน[23] ทั้งนี้เนื่องจากครูเบื่อหน่ายกับภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากงานด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าครูมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐมควรพิจารณาและให้ความสนใจต่อการบริหารงานบุคคล และส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันต่อองค์การ อันจะทำให้ครูอยากทำงานต่อ

---

[20]อารีย์วรรณ อ่วมตานี และ เบญจรัตน์ สมเกียรติ, “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก,” **วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 2, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2551): 1-10.

[21]“ข้าราชการแห่เออร์ลี่รีไทร์คลังเท 7.5 หมื่นล.ถ่ายเลือด,” **ประชาชาติธุรกิจ** (6-9 กันยายน 2555): 4.

[22]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, “รายงานการประชุม อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, ครั้งที่ 7/2556.” 24 กันยายน 2556.

[23]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, **นวัตกรรมการเบิกจ่ายเงินเดือนสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**, เข้าถึงเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.sec9.ksom.net/money/index.php

กับโรงเรียนและดำเนินงานต่างๆ ออกมาจากใจ ซึ่งทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีต่อไปเพื่อประโยชน์ทางด้านคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน อันส่งผลให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคตได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมเพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับนโยบายบริหารงานบุคคลและการพัฒนาองค์การทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้มีความชัดเจนในการตอบคำถาม ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคลองกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับใด
2. ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับใด
3. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง

3. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำแนวคิดเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstein)ประกอบด้วยปัจจัยป้อน (Inputs) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) มาเป็นกรอบในการพัฒนางานวิจัย[24] เนื่องจากเป็นระบบที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเพราะทำให้เห็นถึงข้อมูลย้อนกลับของระบบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งแนวคิดเชิงระบบนี้ประกอบ1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรทางการศึกษาทุกๆ อย่าง ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารการจัดการ และแรงจูงใจ 2) กระบวนการแปรรูป (Transformation) หมายถึง การดำเนินการโดยนำปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ มาใช้อย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจมีระบบย่อยๆ ที่จะดำเนินการเมื่อรวมกันจนกลายเป็นวงจรในทางการศึกษา ได้แก่ การบริหารและการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น และ 3) ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการนำเข้าของปัจจัยต่างๆ มาปฏิบัติ ทำให้เกิดผลิตผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แก่คุณภาพการศึกษาและความพึงพอใจ โดยมีสภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพทางภูมิศาสตร์ สภาพทางสังคม สภาพทางเศรษฐกิจ และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่แยกขาดออกจากกันไม่ได้ เนื่องจากเป็นการทำงานอย่างเป็นระบบทั้งวงจร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในจังหวัดนครปฐมเป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบอันประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรรูป ผลผลิตที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่สามารถส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษาได้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยที่ปัจจัยนำเข้าในโรงเรียน คือ นโยบายการศึกษา งบประมาณการเงิน บุคลากร โครงสร้างกฎหมาย และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้สามารถแปรเปลี่ยนไปตามกระบวนการแปร

---

[24]Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2007), 31-33.

รูปขององค์การอันได้แก่ การบริหารจัดการและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานการศึกษา การจัดการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร หลักสูตร การปรับปรุงการเรียนการสอน แรงจูงใจ และการพัฒนาเส้นทางอาชีพของบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพของสถานศึกษาตามนโยบายทางการศึกษา เช่น ความพึงพอใจในการทำงานของครู อัตราการออกและการย้ายของครูความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น[25] โดยเฉพาะกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการบริหารทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อเพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาอย่างครูที่ตนดูแลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำต่างๆ ในการบริหารโดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-member Exchange) ในการสร้างความสัมพันธ์ให้ครูผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนดูแลรับผิดชอบเกิดความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) เพื่อที่ครูจะได้มีความรู้สึกที่ดีกับโรงเรียน มีความปรารถนายังอยู่กับการเป็นสมาชิกของโรงเรียน และพร้อมปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อผลประโยชน์และความก้าวหน้าของโรงเรียน แต่หากผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งเพียงอย่างเดียวในการบริหารในโรงเรียน อาจทำให้การบริหารงานในโรงเรียนไม่ราบรื่นและเกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นมาได้ ดังนั้น หากผู้บริหารใช้การบริหารภายในสถานศึกษาโดยใช้ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายอย่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เมื่อฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้และอีกฝ่ายเป็นผู้รับและมีความรู้สึกที่ดีต่อกันก็จะเกิดการตอบสนองด้วยการปฏิบัติสิ่งที่ดีต่อผู้ให้เป็นการตอบแทน ทำให้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันและเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน อันส่งผลให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษาหรือโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่นและสำเร็จดังเป้าประสงค์ได้[26]

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงภาวะผู้นำกับผลที่ตามมา (Outcome) ที่พัฒนามาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โดยเชื่อว่าผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงก่อให้เกิดคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (Quality of Exchange) ที่แตกต่างกัน โดยที่ผู้ตามที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงก็จะได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนต่างๆ จากผู้นำ และผู้ตามในกลุ่มนี้ก็จะมีพฤติกรรมการการทำงานและความจงรักภักดีตอบสนองความคาดหวังของผู้นำเพราะตอบแทนในความสัมพันธภาพที่ดีที่ผู้นำมอบให้แก่ตนเป็นพิเศษ ในขณะที่ผู้ตามที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพ

---

[25]Lunenburg and Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 31-33.

[26]อารีย์วรรณ อ่วมตานี และ เบญรัตน์ สมเกียรติ, “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก,” **วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 2, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2551): 1-10.

ของการแลกเปลี่ยนต่ำก็อาจจะถูกคาดหวังจากผู้นำให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและหน้าที่ในการทำงาน และได้รับค่าตอบแทนตามมาตรฐาน โดยปราศจากความสัมพันธ์พิเศษจากผู้นำ นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามยังอาศัยทฤษฎีความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง (Vertical Dyad Linkage Theory) ที่แตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่อธิบายถึงภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะปัจเจกบุคคล ดังนั้น การแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ตามจึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูในโรงเรียนทำให้เกิดทิศทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) และความชอบพอ (Affect) อันเป็นผลให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบแทนการสนับสนุนและความไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษา[27] โดยเต็มใจทำงานต่างๆ ในโรงเรียนอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจเพื่อผลประโยชน์และความก้าวหน้าของโรงเรียนต่อไป

เมื่อนำความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer)[28] มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยเมื่อครูมีการรับรู้ว่าองค์การมีความยุติธรรมต่อการทำงาน ครูจะเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดเอาไว้ ตลอดจนมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งเป็นสภาวะทางจิตใจที่สามารถส่งผลต่อการกระทำที่ถูกต้องและเหมาะสมตามบรรทัดฐานของโรงเรียนและสังคม จนทำให้ครูเกิดพฤติกรรมการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าหน้าของโรงเรียนอย่าเต็มใจ พร้อมมีความปรารถนายังคงเป็นสมาชิกของโรงเรียนต่อไป และมีพฤติกรรมในการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน อันเป็นการแลกเปลี่ยนตอบแทนกลับคืนสู่โรงเรียนซึ่งเป็นไปตามโมเดลสัญญาทางใจ (Psychology Contracts Model) ที่เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างทั้งสองฝ่าย แต่หากเมื่อครูรับรู้ได้ว่าสัญญาใจนั้นถูกทำลายก็อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูได้เช่นกัน ทั้งนี้แนวคิดความผูกพันต่อองค์การของของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)

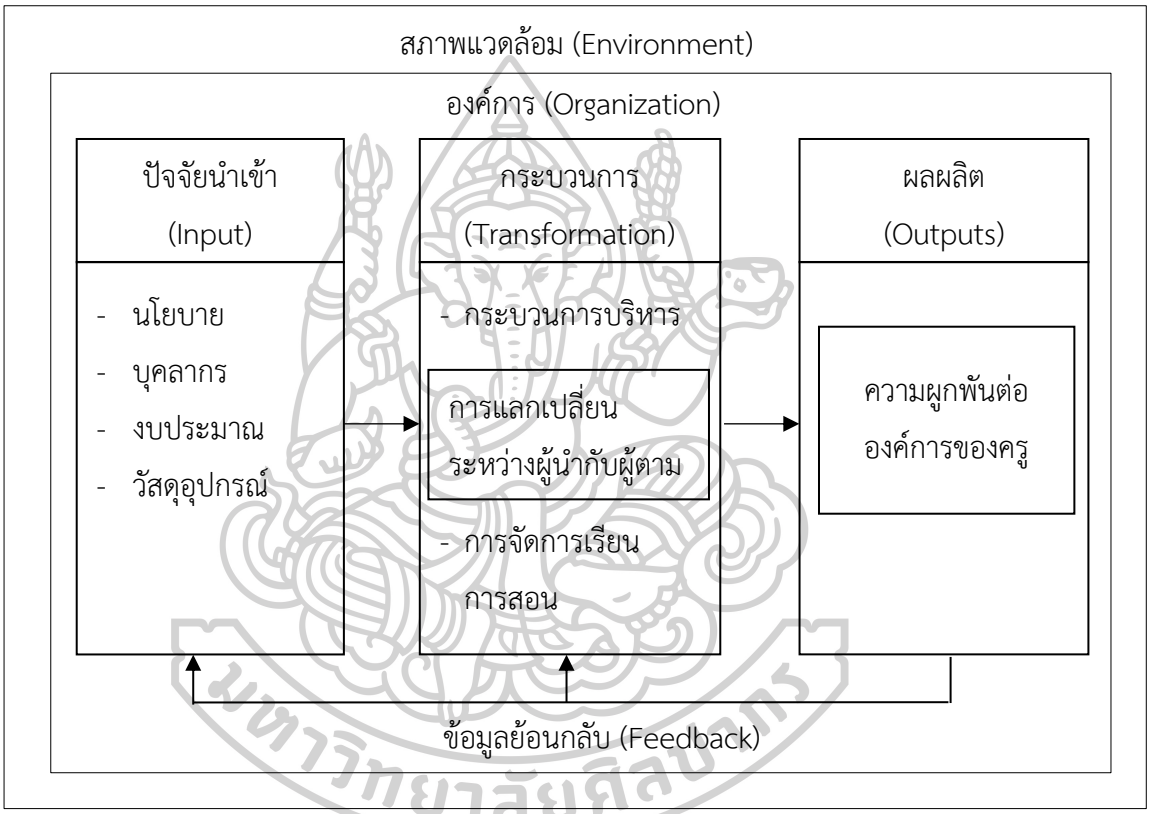
---

[27]Robert C. Liden and John M. Maslyn, “ Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

[28]Natalie J. Allen and John P. Meyer, “ The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization,” **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

แนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียน โดยที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้นจะส่งผลให้ครูมีความผูกพันต่อองค์การ อันจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานของครูในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ของโรงเรียนดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practice**, 6th ed. (BelMont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

: Robert C. Liden and John M. Maslyn, "Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development," **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

: Natalie J. Allen and John P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization," **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยมุ่งศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange) ตามแนวคิดของไลเด็นและมาสลิน (Liden and Maslyn) ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) และความชอบพอ (Affect) [29] และศึกษาความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)[30]

จากขอบเขตของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของไลเด็นและมาสลิน (Liden and Maslyn) และแนวคิดความผูกพันต่อองค์การของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (X_{tot})	ความผูกพันต่อองค์การ (Y_{tot})
1. ความจงรักภักดี (X_1)	1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Y_1)
2. การนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_2)	2. ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์การ (Y_2)
3. การร่วมกันสร้างผลงาน (X_3)	3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y_3)
4. ความชอบพอ (X_4)	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Robert C. Liden and John M. Maslyn, “Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

---

[29]Robert C. Liden and John M. Maslyn, “ Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

[30]Natalie J. Allen and John P. Meyer, “ The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization,” **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

: Natalie J. Allen and John P. Meyer, “ The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization,” **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจต่อความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำต่างๆ ดังต่อไปนี้

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หมายถึง คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่เกิดขึ้นในรายคู่ซึ่งแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับการพึ่งพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ผูกพันกันแบบไม่ได้กำหนดผลการตอบแทนไว้อย่างเฉพาะเจาะจง แต่อาศัยความไว้วางใจของสองฝ่ายที่มีต่อกัน ซึ่งประกอบไปด้วย ความจงรักภักดี การนับถือความเป็นมืออาชีพ การร่วมกันสร้างผลงาน และความชอบพอ

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่เข้ามาเป็นสมาชิกในโรงเรียนและเต็มใจที่จะอุทิศตนในการทำงานให้โรงเรียน ซึ่งความรู้สึกนี้เป็นสภาวะทางจิตใจของครูที่ส่งผลต่อการกระทำที่ถูกต้องและเหมาะสมที่ครูควรจะกระทำอันเป็นผลมาจากบรรทัดฐานของโรงเรียนและสังคม

ครูโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำงานในหน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายสายสามัญในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรง โดยจำแนกเป็นอำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 8 โรง อำเภอสามพราน จำนวน 4 โรง อำเภอพุทธมณฑล จำวน 2 โรง อำเภอดอนตูมจำนวน 2 โรง อำเภอกำแพงแสน จำนวน 3 โรง อำเภอนครชัยศรี จำนวน 6 โรง และอำเภอบางเลน จำนวน 4 โรง

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และสาระสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยบูรณาการเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยขอแบ่งการนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 5 ส่วนซึ่งประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนทางสังคม 3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ 4) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม และ 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การ

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange: LMX) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งได้กล่าวถึงปฏิสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นพนักงานในองค์การซึ่งมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนรายคู่ (Dyadic Exchange) เป็นการเกิดความสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่ายที่สามารถเกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Group-Level Effect) โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อผู้นำในองค์การผู้ที่เป็นหัวหน้างานให้ความช่วยเหลือ จุนเจือ สนับสนุน และเอาใจใส่การทำงานของพนักงานหรือลูกน้องฝ่ายพนักงานที่เป็นผู้รับการเอื้อเฟื้อและการสนับสนุนต่างๆ จากหัวหน้าก็จะมีการตอบแทนโดยให้ความเคารพนับถือ รักใคร่ และมีพฤติกรรมความตั้งใจในการทำงานและให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจเป็นการตอบแทน ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและในทางตรงกันข้ามหากผู้นำให้ความสนใจน้อยลง หรือปล่อยปละละเลยพนักงานภายในองค์การที่เป็นลูกน้องของตน อาจส่งผลให้พนักงานที่เป็นผู้ตามไม่เกิดพฤติกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวมาได้[31]

[31] Fred C. Lunenburg, “ Leader- Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process,” **International Journal of Management, Business, and Administration** 13, 1 (2010): 1-5.

ความเป็นมาของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่มาจากทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคสมัยของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีบทบาท (Role Theory) เป็นรากฐานในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยเน้นปฏิสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นการแลกเปลี่ยนเป็นรายคู่ (Dyadic Exchange) ซึ่งเกิดจากสัมพันธภาพที่มีให้แก่กันภายในกลุ่ม (Group Level Effect) โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนี้มีความแตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เป็นภาระผูกพัน (Obligation) เพราะไม่ได้กำหนดลักษณะการตอบแทนนี้เอาไว้เป็นข้อตกกันอย่างชัดเจน แต่เป็นการตอบแทนที่เป็นการแลกเปลี่ยนกันทางสังคมซึ่งขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของการตอบแทนที่มีต่อกันและกัน (Norm of Reciprocity) คือ เมื่อมีการได้รับสิ่งของหรือผลประโยชน์ใดๆ จากบุคคลอื่นแล้ว ผู้รับก็จะมีการตอบแทนกลับไปตามความเหมาะสม อันเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการอธิบายความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เนื่องจากเป็นการแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจ ไว้วางใจ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในการทำงาน และเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน โดยฝ่ายที่ได้รับก็จะมีพฤติกรรมการตอบแทนกลับคืนมาด้วยความเป็นมิตร ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเคารพนับถือต่อผู้ให้ ซึ่งเป็นการตอบแทนแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคลที่มาจากสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน[32] เช่น เมื่อผู้อำนวยการสถานศึกษาให้การช่วยเหลือสนับสนุนครูในการทำงาน มีการให้ข้อมูลข่าวสาร มีการให้อำนาจการตัดสินใจกับครูในการทำงานได้ในเบื้องต้น ครูก็จะมีการแลกเปลี่ยนทางสังคมโดยให้ความร่วมมือในการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้นว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในองค์กรที่เป็นลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีนี้จะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์การให้ดีขึ้นได้ ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ในองค์การนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่[33]

---

[32]อารีย์วรรณ อ่วมตานี และ เบญจรัตน์ สมเกียรติ, “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก,” **วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 2, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2551): 1 – 8.

[33] George B. Graen and Mary Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective,” **Leadership Quarterly** 6, 2 (1995), 219-247.

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบคนในกลุ่ม (In-group) คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นการผสมผสานกันที่มีลักษณะอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่ทั้งผู้นำและผู้ตามมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีความไว้เนื้อเชื่อใจอยู่ในระดับสูง โดยผู้นำให้อำนาจการตัดสินใจต่างๆ ในการทำงาน และมอบหมายงานสำคัญให้แก่ผู้ตามรับผิดชอบสูงขึ้น จึงทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ากับองค์การ มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น เนื่องจากว่าผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีลักษณะเป็นคนในองค์การ

2. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบคนนอกกลุ่ม (Out-group) คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มาลักษณะอย่างเป็นทางการเท่านั้น โดยมีการกำหนดอยู่บนพื้นฐานของสัญญาการจ้างงาน ซึ่งผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาสามารถใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม จึงทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับไม่มากเท่าใดนัก ซึ่งอาจส่งให้มีแนวโน้มต่อการออกจากองค์การได้ เนื่องจากว่าผู้ตามรู้สึกว่าตนเป็นคนนอกองค์การที่อาจไม่มีความสำคัญหรือคุณค่ามากพอ

ความหมายของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนามาตั้งแต่ปี 1973 โดยแดนเซอร์โร แคชแมน และเกร็น (Dansereau, Cashman and Graen) ได้พัฒนาจากแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง (The Vertical Dyad Linkage Theory) และต่อมาในปี 1983 เกร็น โนวาค และซอมเมอร์แคมพ์ (Graen, Novak and Sommerkamp) ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและเปลี่ยนชื่อเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (The Leader-Member Exchange) โดยอาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) มาเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจและอธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ตามที่เป็นพนักงานภายในองค์การ[34] และหลังจากนี้เองทำให้มีผู้สนใจทำการศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพิ่มขึ้น โดยมีผู้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

สแกนดูรา เกรน และโนวาค (Scandura, Graen & Novak) ได้ให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเมื่อปี 1986 ไว้ว่าหมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในลักษณะของคู่ความสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่าย โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลต่อ

---

[34]Kenneth J. Dunegan, Dennis Duchon and Mary Uhl-Bien, "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators," **Journal of Management** 18, 1 (1992): 59–76.

อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในคู่สมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันเปลี่ยนพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนระห่างผู้นำกับผู้ตามระหว่างความสัมพันธ์ของคู่นั้นก็จะเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน และจะเกิดการแลกเปลี่ยนแบบใหม่เกิดขึ้นต่อเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่างกันจากเดิมและเป็นที่พอใจของฝ่ายที่ได้รับ[35] ซึ่งต่อมาในปี 1991 เกรนและอูฮล-เบียน (Graen and Uhl-Bien) ได้ให้ความหมายที่มีความใกล้เคียงกันว่าหมายถึง กระบวนการของการเป็นผู้นำในองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยการแสดงให้เห็นเด่นชัดเมื่อผู้นำและผู้ตามพัฒนาความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายอย่างเต็มที่ และนำมาซึ่งการทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ขององค์การ[36] ทั้งนี้ปี 1993 เวย์นและกรีน (Wayne and Green) ได้ให้ความหมายเพิ่มเต็มขึ้นว่า เป็นการแลกเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นมาระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผลตอบแทนที่เกิดขึ้นไม่ใช้เกิดจากอิทธิพลที่มาจากพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตามเพียงเท่านั้น แต่พฤติกรรมของผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อผู้นำด้วยเช่นกัน[37] โดยในปี 1998 ไลเด็นและมาสลิน (Liden and Maslyn) ให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยกล่าวเพิ่มถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามลงไปว่าหมายถึง การที่ผู้นำใช้รูปแบบต่างๆ ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ตามหรือพนักงานในองค์การแต่ละคน เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันคือเพื่อการปฏิบัติงานให้กับองค์การ[38] จนกระทั่งทรัคเคนบรอดท์ (Truckenbrodt) ได้ให้ความหมายไว้ในปี 2000 เพิ่มเติมเกี่ยวกับเงื่อนไขของระยะเวลาไว้ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นสัมพันธภาพแบบสองทางระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำมีการปฏิบัติต่อผู้ตามที่เป็นพนักงานในองค์การแต่ละคนในระดับที่แตกต่างกันตามระดับความสัมพันธ์ที่มีระยะเวลาเข้ามาเป็นเงื่อนไขในการสร้างความสัมพันธ์นั้นๆ และขณะเดียวกัน

---

[35]Terri A. Scandura, George B. Graen and Michael A. Novak, “When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence,” **Journal of Applied Psychology** 71, 4 (November 1986): 579-584.

[36]George B. Graen and Mary Uhl-Bien, “ Leadership-Making Applies Equally Well to Sponsors, Competence Networks, and Teammates,” **Journal of Management Systems** 3, (1991): 375-80.

[37]Sandy J. Wayne and Shawn A. Green, “ The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior,” **Human Relations** 46, (December 1993): 1431-1440.

[38]Robert C. Liden and John M. Maslyn, “ Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

พนักงานที่เป็นผู้ตามในองค์การก็จะมีการปฏิบัติต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้างานเช่นเดียวกับพฤติกรรมที่ผู้นำได้ปฏิบัติต่อพนักงานที่เป็นผู้ตามในองค์การ[39]

ดังนั้น จากการให้ความหมายของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หมายถึง คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำองค์การหรือหัวหน้างานกับลูกน้องหรือพนักงานภายในองค์การที่เกิดจากการสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นการตอบแทนโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือเพื่อการปฏิบัติงานให้กับองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามนี้จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับการพึ่งพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยมีเงื่อนไขของเวลาเป็นตัวกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ถึงแม้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นทฤษฎีที่ถือกำเนิดมาตั้งแต่ปี 1973 แต่ยังมีผู้ศึกษาถึงองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจำนวนน้อยมาก ทั้งนี้พบผู้สนใจทำการศึกษาถึงองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้

1. องค์ประกอบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามแนวคิดของไดเนสชและไลเด็น

ไดเนสชและไลเด็น (Dienesh and Liden) ได้ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาเมื่อปี 1986 และได้กล่าวว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 มิติ ได้แก่[40]

1.1 ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง ระดับความมากน้อยในการปกป้องซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและนอกเหนือจากงาน

1.2 การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) หมายถึง การช่วยเหลือกันทำงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งทั้งผู้นำหรือหัวหน้างานและผู้ตามหรือพนักงานภายในองค์การมีส่วนได้กระทำร่วมกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน นั่นคือ การปฏิบัติงานให้กับองค์การ ทั้งนี้อาจสะท้อนได้จากความพึงพอใจของพนักงานที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ และความเต็มใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ

---

[39]Yolanda B. Truckenbrodt, “ The relationship between leader- member exchange and commitment and organizational citizen behavior,” **Acquisition Review Quarterly** 7, 30 (Summer 2000): 233-244.

[40]Richard M. Dienesch and Robert C. Liden, “ Leader- Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development,” **The Academy of Management Review** 11, 3 (July 1986): 618-634.

1.3 ความชอบพบ (Affection) หมายถึง ผลของความประทับใจที่เกิดขึ้นของผู้ตามหรือพนักงานในองค์การที่มีต่อผู้นำผู้เป็นหัวหน้างาน

2. องค์ประกอบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามแนวคิดของไลเดนและมาสลิน

ในปี 1998 ไลเดนและมาสลิน (Liden and Maslyn) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) จำนวนองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ได้พบว่า องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้นแบ่งออกเป็น 4 มิติ โดยเพิ่มขึ้นมาอีก 1 มิติจากเดิม นั่นคือ การนับถือความเป็นนักวิชาชีพ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้[41]

2.1 ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึงการแสดงออกซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการช่วยเหลือและปกป้องในด้านต่างๆ ทั้งในและนอกองค์การ

2.2 การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) หมายถึง การช่วยเหลือกันทำงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทั้งผู้นำและผู้ตามมีส่วนในการทำงานร่วมกัน เพื่อจุดมุ่งหมายต่อการทำงานเดียวกัน ซึ่งอาจสะท้อนได้จากความพึงพอใจของพนักงานในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกับผู้นำที่เป็นหัวหน้า และความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน

2.3 ความชอบพอ (Affection) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำที่เป็นหัวหน้างานกับผู้ตามที่เป็นพนักงานภายในองค์การ ที่มีพื้นฐานจากความประทับใจซึ่งกันและกันนอกเหนือจากคุณค่าทางวิชาชีพหรือการทำงาน

2.4 การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) หมายถึง ความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำที่เป็นหัวหน้ากับผู้ตามที่เป็นพนักงานในองค์การ ในการแสดงออกถึงการนำความรู้และทักษะความสามารถต่างๆ มาใช้ในการบริหารจัดการงานภายในองค์การให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามภายในองค์การนี้เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนในโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นการตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความไว้วางใจ มอบหมายงานพร้อมอำนาจความรับผิดชอบและให้อิสระในการปฏิบัติงาน อีกทั้งให้การสนับสนุนต่อการทำงานแก่ครู และเมื่อครูมีผลงานผู้บริหารสถานศึกษาก็จะกล่าวชื่นชมต่อผลการปฏิบัติงานของครู ในทางเดียวกันเมื่อครูได้รับมอบหมายงานที่มีความชัดเจนและมีทิศทางในการดำเนินงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงมีส่วนร่วมในการแสดงความ

---

[41]Robert C. Liden and John M. Maslyn, “ Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

คิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับงาน เป็นผลให้ครูต้องแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนผลงานนั้นประสบความสำเร็จยังประโยชน์ต่อนักเรียนและโรงเรียน[42]

การวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจับพบแบบวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยประยุกต์จากแบบวัดของไลเด็นและมาสลินสร้างขึ้น (Liden and Maslyn) ในปี 1998 เพียงอย่างเดียว ได้แก่ งานวิจัยของบิทมิสและเออร์เกเนลี (Bitmis and Ergenelib) โดยมีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .92[43] งานวิจัยของฉีฉี หยาง วิภาดา คุราวิกติกุล และทรียาพรรณ สุภามณี[44] โดยมีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .84 งานวิจัยของปานจักษ์ โดยมีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .942[45] งานวิจัยของเชาว์ ลาย และลอย (Chow, Lai and Loi)

---

[42]Randall P. Settoon, Nathan Bennett and Robert C. Liden, "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity," **Journal of Applied Psychology** 81, 3 (June 1996): 219-227.

[43]M. Gökhan Bitmis and Azize Ergenelib, "Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace," **Procedia Social and Behavioral Sciences** 24, (2011): 1143–1153.

[44]ฉีฉี หยาง วิภาดา คุราวิกติกุล และ ทรียาพรรณ สุภามณี, "การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การของพยาบาลในโรงพยาบาลตติยภูมิ มณฑลยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน," **พยาบาลสาร** 40, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2556): 109-120.

[45]ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์, "การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม," **วารสารพฤติกรรมศาสตร์** 11, 1 (กันยายน 2548): 73-96.

โดยมีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.936[46] งานวิจัยของสฎายุ ธีระวณิชตระกูล โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .87[47]

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์แบบวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามแนวคิดของไลเด็นและมาสลิน (Liden and Maslyn) โดยมีองค์ประกอบจำนวน 4 มิติ ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) ความชอบพอ (Affection) และการนับถือความเป็นนักวิชาชีพ (Professional Respect)[48]

หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนทางสังคม

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อองค์การที่ต้องการให้พนักงานในองค์การมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียน หากครูผู้สอนมีความผูกพันต่อโรงเรียน ครูจะยินดีปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับหมอบหมายด้วยความเต็มใจ ก็อาจส่งผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีพื้นฐานของการการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

เบลา (Blau) เป็นผู้นำเสนอทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โดยอธิบายว่า พื้นฐานของการแลกเปลี่ยนเกิดจากความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของปัจเจกบุคคลเป็นหลัก ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนมีทางสังคมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การแลกเปลี่ยน

---

[46]Cheris W.C. Chow, Jennifer Y. M. Lai, and Raymond Loi, “Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation,” **Tourism Management** 48 (2015): 362-369.

[47]สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, “อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย,” **วารสารการบริหารการศึกษา** 3, 1 (ตุลาคม 2551 – มีนาคม 2552): 19-32.

[48]Robert C. Liden and John M. Maslyn, “ Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

ทางเศรษฐกิจ และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ซึ่งการแลกเปลี่ยนทั้ง 2 ประเภทนี้อยู่บนพื้สัมประสิทธิ์อิทธิพล้นฐานความคาดหวังผลตอบแทนที่แตกต่างกันโดยอธิบายได้ดังนี้[49]

1. การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) คือ การที่พนักงานภายในองค์การมีความคาดหวังในสิ่งตอบแทนจากการทำงานที่ได้ลงแรงหรือลงทุนต่อการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเป็นสิ่งตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ เช่น เงินเดือน และสวัสดิการที่มีการกำหนดลักษณะของการแลกเปลี่ยนตอบแทนกันอย่างแน่นอนไว้ก่อนแล้ว

2. การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) เป็นการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกิดขึ้นจากความสมัครใจของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้อื่นที่มีลักษณะเป็นพันธะผูกพัน (Obligation) นั่นคือการที่บุคคลหนึ่งได้ปฏิบัติต่ออีกบุคคลหนึ่งเป็นอย่างดี บุคคลนั้นก็มีความคาดหวังต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ และในขณะเดียวกันผู้ซึ่งได้รับการถูกปฏิบัติหรือได้รับการดูแลช่วยเหลือเป็นอย่างดีก็เกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่เกิดขึ้นจากการได้รับผลประโยชน์ ซึ่งกล่าวได้ว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นว่าการให้ประโยชน์หรือการแสดงไมตรีจิตจะได้รับการตอบแทนในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคมต้องอาศัยสัมพันธภาพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยสิ่งที่ตอบแทนกลับมาอาจเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้และหมายรวมถึงสิ่งตอบแทนทางสังคมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Social Costs) เช่น มิตรภาพและความห่วงใย เป็นต้น[50] ดังนั้น การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการเลกเปลี่ยนทางสังคมจึงมีความแตกต่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่มีการจำเพาะเจาะจงถึงลักษณะของผลตอบแทนและผลตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่สามารถกำหนดหรือคำนวณออกมาได้ หากแต่การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะพบอยู่ในพื้นฐานของสัญญาที่มีลักษณะความเป็นทางการ มีการกำหนดปริมาณผลตอบแทนที่ได้รับการแลกเปลี่ยนอย่างแน่นอน เช่น หากพนักงานนำสินค้าขององค์การไปจัดจำหน่ายก็จะได้รับเงินส่วนนี้เป็นกำไรเป็นการแลกเปลี่ยนในการตอบแทน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ส่วนการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่ได้กำหนดหรือเจาะจงผูกพันค่าตอบแทน แต่จำเป็นต้องอาศัยความไว้วางใจ (Trust) ที่มีให้แก่กันและกัน นอกจากนี้สิ่งที่ตอบแทนกลับมานั้นไม่ได้มีข้อตกลงกำหนดชัดเจนว่าจะต้องเป็นสิ่งใดและมีมูลค่าเท่าไรเหมือนอย่างกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ซึ่งความไว้วางใจนั้นต้องใช้เวลาในการสร้างและสั่งสมมาเป็นอย่างดี โดยให้บุคคลที่เป็นฝ่ายได้รับการช่วยเหลือเกิดการรับรู้และมีความรู้สึกที่จะต้องตอบแทน

---

[49]Peter M. Blau, **Exchange and Power in Social Life** (New York: John Wiley, 1964), 230- 352.

[50]Blau, **Exchange and Power in Social Life**, 230 – 352.

เมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายกระบวนการแลกเปลี่ยนของพนักงานในองค์การ โดยอาศัยพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล พบว่าเกิดการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งเป็นรูปแบบการให้ผลตอบแทนที่ชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันก็มีการแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นด้วย โดยเป็นการแลกเปลี่ยนที่อาศัยความผูกพันซึ่งกันและกัน ไม่มีข้อตกลงพิเศษใดๆ สำหรับผลตอบแทนที่จะได้รับระหว่างกัน จึงเป็นดุลยพินิจของแต่ละคนในการแสดงพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางและและความรู้สึกกตัญญูของผู้รับที่มีต่อผู้ให้[51] ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เป็นแบบลงทุนร่วมกัน (Mutual Investment) โดยสิ่งที่องค์การให้แก่พนักงานนั้นเป็นผลตอบแทนที่มากกว่าตัวเงิน แต่เป็นการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งสิ่งที่องค์การทำอยู่นี้คือการตอบแทนขององค์การสำหรับพนักงานที่มุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อองค์การ และเมื่อพนักงานเห็นคุณค่าของสิ่งที่ได้รับจากองค์การแล้วพนักงานจะตอบแทนคืนแก่องค์การด้วยการทุ่มเททำงานอย่างเต็มใจเป็นการแลกเปลี่ยนการตอบแทน หากมีการทำงานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานพนักงานก็จะทำงานให้กับองค์การด้วยความเต็มใจ เกิดพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ยอมรับต่อนโยบายต่างๆ ขององค์การ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการขององค์การ เนื่องจากพนักงานเกิดการยอมรับและเห็นคุณค่าต่อสิ่งที่องค์การให้กับตนจนเชื่อว่าการลงทุนร่วมกันดังกล่าวเป็นการตอบแทนระหว่างตนกับองค์การ

นอกจากนี้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมยังกล่าวถึงรูปแบบความสัมพันธ์สัญญาทางใจ (Psychology Contracts Model) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของการจ้างงานในมุมมองของพนักงาน โดยพนักงานเชื่อว่าองค์การมีพันธะสัญญาในการตอบแทนโดยทำหน้าที่ในการจัดหาสิ่งต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม ส่วนพนักงานในองค์การเองก็มีภาระหน้าที่ตอบแทนองค์การด้วยสัญญาใจตามความคาดหวัง ความเชื่อ และการรับรู้ในความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนที่องค์การได้จัดหาสิ่งต่างๆ มาให้กับพนักงาน เช่น องค์การให้สัญญาเกี่ยวกับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนในการจ้างงาน การฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน การให้ความมั่นคงในการทำงานตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานได้รับ เช่น ประกันชีวิต ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล และทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น ส่วนพนักงานได้สัญญาว่าจะทำงานให้กับองค์การด้วยความจงรักภักดีและมีพันธะผูกพันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และเมื่อองค์การรักษาสัญญาได้กระทำและให้สิ่งต่างๆ ตามความคาดหวังของพนักงาน และเมื่อพนักงานเกิดการรับรู้ถึงสิ่งที่องค์การได้มอบแก่

---

[51]Joseph Jakisa Owor, “ Human resource management practices, employee engagement and organizational citizenship behaviours (ocb) in selected firms in Uganda,” **African Journal of Business Management** 10, 1 (January 2016): 1-12.

พนักงานแล้ว พนักงานจะมีความตั้งใจในการทำงานและเปลี่ยนกับองค์การ แต่หากองค์การมีการผิดสัญญาหรือกระทำสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดจากการให้รางวัลตอบแทนอย่างไม่ยุติธรรม หรือไม่สามารถให้ผลประโยชน์แก่พนักงานตามที่พนักงานต้องการได้ พนักงานก็จะรับรู้ถึงสิ่งต่างๆ นั้นว่าสัญญาทางใจระหว่างองค์การกับพนักงานนั้นได้ถูกทำลายลง ซึ่งส่งผลต่อระดับความพันธ์และความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ นายจ้าง หรือหัวหน้างาน ทั้งนี้การรับรู้ถึงการผิดสัญญาทางใจของพนักงานนี้ก็สามารถส่งผลต่อเจตคติในการทำงานแก่พนักงานได้เช่นกัน และสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้วย เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ การขาดงาน จนกระทั่งความตั้งใจในการออกจากงาน[52]

ดังนั้น เมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมสามารถสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นคุณลักษณะของความไว้วางใจระหว่างโรงเรียนซึ่งคือผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานในลักษะของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange) กับครูในโรงเรียนมากกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เป็นข้อผูกมัดของทั้งสองฝ่าย และอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ที่ได้รับไม่ใช่เกิดจากการต่อรองระหว่างกันและกัน[53] ทั้งนี้การตอบแทนซึ่งกันและกันในความหมายของการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สามารถช่วยให้ครูในโรงเรียนเกิดความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) [54] ซึ่งก่อให้ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเกิดความพยายามในการทำงานทั้งงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ตลอดจนพฤติกรรมการทำงานที่อยู่

---

[52] Kelly Windle and Kathryn von Treuer, " Psychological Contract Development: An Integration of Existing Knowledge to Form a Temporal Model," **International Journal of Business and Social Research (IJBSR)** 4, 7 (July 2014): 23-37.

[53]Randall P. Settoon, Nathan Bennett and Robert C. Liden, "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity," **Journal of Applied Psychology** 81, 3 (1996): 219-227.

[54] Robert Eisenberger, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa, " Perceived Organizational Support," **Journal of Applied Psychology** 71, 3 (1986): 500-507.

นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการของครูในโรงเรียนอันจะทำให้ผลการดำเนินงานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย[55]

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกผันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ เนื่องจากเป็นตัวเชื่อโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การที่ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจจากผู้บริหารและนักวิจัยว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากช่วยให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นมากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ และสามารถส่งผลให้บุคลากรอุทิศการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การดีขึ้นอย่างเต็มใจ[56] ทั้งนี้มีผู้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การดังต่อไปนี้

บูแคนัน (Buchanan) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การหมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันกับองค์การ มีความภาคภูมิใจ ยอมรับ และยึดมั่นในจุดหมายและอุดมการณ์ขององค์การ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การและมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป[57] ซึ่งต่อมาเมาเดย์ พอร์เตอร์ และสเตียร์ (Mowday & Steers) ได้ให้ความหมายที่มีความใกล้เคียกันกับบูแคนัน โดยกล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย

---

[55]Linda Rhoades and Robert Eisenberger, “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature,” **Journal of Applied Psychology** 87, 4 (2002): 698–714.

[56]Richard T. Mowday, Lyman W. Porter and Richard M. Steers, **Employee-organization linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover** (New York: Academic Press, 1982), 3 - 10.

[57]Bruce Buchanan II, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations,” **Administrative Science Quarterly** 19, 4 (December 1974): 533 – 546.

และค่านิยมขององค์การ พร้อมกับยังคงมีความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป[58] และยังพบว่าความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของสเป็กเตอร์ (Spector) ที่มีความใกล้เคียงกันโดยได้ให้ความหมายว่าหมายถึง การที่พนักงานยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไป[59]

นอกจากนี้ยังพบความหมายของความผูกพันต่อองค์การที่ได้เพิ่มเรื่องของความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคลากรเข้ามาไว้ด้วย โดยอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การในด้านความจงรักภักดีและความเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับการทำงานในองค์การ ซึ่งความรู้สึกนี้เป็นสภาวะทางจิตใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความถูกต้องและเหมาะสมที่สมาชิกควรกระทำ อันเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและของสังคม[60] ซึ่งต่อมาเจซซ์ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคลากรแสดงออกทั้งความรู้สึกและพฤติกรรมที่มีต่อองค์การทั้งในด้านความศรัทธาอย่างแนบแน่น ความไว้วางใจกับองค์การ ความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับองค์การในระยะยาว และการยอมรับในวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ[61] และกรีนเบิร์กให้ความหมายว่าหมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและไม่มีความต้องการที่จะออกจากการเป็นสมาชิกขององค์การ[62]

จากความหมายของความผูกพันองค์การของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จนมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นสภาวะ

---

[58]Richard T. Mowday, Lyman W. Porter and Richard M. Steers, **Employee-organization linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, 3 - 5.

[59]Paul E. Spector, Industrial and organizational psychology: research and practice, 3rd ed. (New York: John Willy & Sons, 2003), 33 - 45.

[60]Natalie J. Allen and John P. Meyer, " The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization," **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

[61] Steve M. Jex, **Organization Psychology: A Scientist- practitioner Approach** (New York: Wiley, 2002), 133 – 140.

[62]Jerald Greenberg, **Behavior in Organizations,** 10th ed. (Harlow: Pearson, 2011), 206 – 215.

ทางจิตใจอันส่งผลต่อความถูกต้องและเหมาะสมแก่บุคลากรที่พึงกระทำตามบรรทัดฐานขององค์การและสังคม จนทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การอย่างเต็มใจ ตลอดจนมีความปรารถนายังคงเป็นส่วนหนึ่งหรือสมาชิกขององค์การตลอดไป

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีนักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของเมาเดย์ พอร์เตอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter, and Steers)

เมาเดย์ พอร์เตอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter, and Steers) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ในปี 1979 ว่าความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่[63]

1.1 การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ (Identification) คือ การที่พนักงานยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์การเสมือนเป็นเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง

1.2 ความเกี่ยวพันกับองค์การ (Involvement) คือ การที่พนักงานในองค์การมีความเต็มใจทุ่มเทที่จะทำงานตามภาระหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

1.3 ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) คือ การที่พนักงานมีความยึดมั่นที่จะยังคงอยู่ในองค์การต่อไป และไม่เต็มใจที่จะจากไปทำงานที่อื่น

2. องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer)

อัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer) กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ปี 1990 ว่าประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่[64]

2.1 ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ ความผูกพันที่เกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึกที่พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความสุขเมื่อได้ร่วม

---

[63]Richard T. Mowday, Lyman W. Porter and Richard M. Steers, " The measurement of organizational commitment," **Journal of Vocational Behavior** 14, (1979): 226.

[64]Natalie J. Allen and John P. Meyer, " The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization," **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร มีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศการทำงานให้กับองค์การ และมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป

2.2 ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) คือ การที่พนักงานมีความเชื่อว่าตนเองจะสูญเสียผลประโยชน์ในด้านต่างๆ หากต้องออกจากองค์กรไป ยิ่งพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานาน ก็จะยิ่งรู้สึกว่าตนจะสูญเสียในสิ่งที่ลงทุนให้กับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่มีความผูกพันในงานของตนเอง เนื่องจากไม่ต้องการเกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสียในสิ่งที่ตนเองลงทุนให้กับองค์กร ดังนั้น พนักงานอาจมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรในระดับสูง เนื่องจากกลัวว่าจะสูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลประโยชน์อื่นๆ ที่ตนจะได้สะสมไว้จากการปฏิบัติงานกับองค์กร

2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม ความรู้สึกสำนึกของพนักงานที่ถือว่าตนเองมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากได้รับความกดดันจากคนรอบข้าง ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันองค์การด้านบรรทัดฐานในระดับสูงจะให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้อื่น เช่น ผู้อื่นจะมีความคิดต่อตนอย่างไรหากตนได้ออกจากองค์กรไป เป็นต้น ซึ่งจะเป็นลักษณะของการไม่ต้องการทำให้องค์การรู้สึกผิดหวังกับตนเอง และไม่ต้องการให้ผู้อื่นมองในแง่ร้ายหากได้ออกไปจากองค์กรแล้ว รวมทั้งมีความเชื่อว่าควรจะปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป โดยไม่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์อื่นใดที่จะได้รับจากองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านนี้เป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจสูง นั่นหมายความว่าพนักงานบุคคลนั้นต้องการที่จะคงอยู่กับองค์การ (Want to) ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่สูง นั่นหมายความว่าพนักงานคนนั้นจำเป็นที่ต้องอยู่ (Need to) เพราะไม่อยากสูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ ที่ตนได้ลงทุนไปกับองค์การ และการที่พนักงานมีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูง นั่นหมายความว่าพนักงานคนนั้นมีความคิดว่าตนสมควรที่จะทำงานอยู่ต่อไปกับองค์การ (Ought to) เพื่อความถูกต้องทางสังคม

การวัดความผูกพันต่อองค์การ

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีนักวิจัยทำการศึกษาความผูกผูกพันต่อองค์การเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากการทบทวนพบแบบวัดความผูกพันต่อองค์การ 2 แบบได้แก่

1. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การที่ประยุกต์จากแบบวัดของเมาเดย์ พอร์เตอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter and Steers)

แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของเมาเดย์ พอร์เตอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter and Steers) ถูกสร้างขึ้นในปี 1979[65] ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ (Identification) 2) ความเกี่ยวพันกับองค์การ (Involvement) และ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty)

โดยแบบวัดของเมาเดย์ พอร์เตอร์ และสเตีย์นี้ผู้วิจัยพบงานวิจัยของเซียนอบาดิและซาเลฮิ[66]ที่มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสัทธิ์อัลฟาเท่ากับ .82 งานวิจัยของเซียนอบาดิ[67]เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .89

2. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การที่ประยุกต์จากแบบวัดของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen)

แบบวัดความผูกพันต่อองค์การที่ประยุกต์จากแบบวัดของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) สร้างขึ้นในปี 1984[68] และ 1991[69] โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ (The Tree-Dimension Model of Organization Commitment) ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective

---

[65] Richard T Mowday, Richard M Steers and Lyman W Porter, " The measurement of organizational commitment," **Journal of Vocational Behavior** 14, 2 (April 1979): 224-247.

[66]Hassanreza Zeinabadia and Keyvan Salehi, " Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) ofteachers: Proposing a modified social exchange mode," **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 29 (2011): 1472 – 1481.

[67]Hassanreza Zeinabadia, " Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers," **Procedia Social and Behavioral Sciences** 5 (2010): 998–1003.

[68]John P. Meyer and Natalie J. Allen, " Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," **Journal of Applied Psychology** 69, 3 (1984): 372–378.

[69]John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A threecomponent conceptualization of organizational commitment," **Human Resource management Review** 1, 1 (1991): 61-89.

Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

ทั้งนี้พบงานวิจัยของโคเฮน (Cohen)[70] เป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์เท่ากับ .82 งานวิจัยของบอกเลอร์และโซเมซฮ์ (Bogler and Somech)[71] เป็นแบบวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์เท่ากับ .87 และงานวิจัยของเดเวซ ปาลาเซียส-มารเคส และอัลลัวซิล (Devece, Palacios-Marqués a and Alguacil)[72]เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์เท่ากับ .84 นอกจากนี้พบงานวิจัยของชาฟาซาวานาและคณะ (Shafazawana et al.)[73] เป็นแบบวัดประมาณค่า 7 ระดับ โดยมีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์ความผูกพันด้านจิตใจเท่ากับ .82 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การเท่ากับ .74 และความผูกพันด้านบรรทัดฐานเท่ากับ .83 งานวิจัยของพิมพ์ทอง (Saran Pimthong)[74] เป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์เท่ากับ .86

---

[70] Aaron Cohen, " The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture," **Journal of Vocational Behavior** 69 (2006): 105–118.

[71] Ronit Bogler and Anit Somech, " Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools," **Teaching and Teacher Education** 20, (2004) : 277–289.

[72] Carlos Devece, Daniel Palacios- Marqués a, and María Pilar Alguacil, " Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high- unemployment environment," **Journal of Business Research** 69, (2016) : 1857–1861.

[73] Mohamed Tharikha Shafazawana, Cheah Yeh Yingb* , Mohamed Saada Zuliawati and Kavitha a/ p Sukumarana, " Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors," **Procedia Economics and Finance** 35, (2016): 604 – 611.

[74] Saran Pimthong, " Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior among NGO Staff from Thailand, Myanmar, Laos and Cambodia," **International Journal of Behavioral Science** 11, 1 (2016): 53-66.

งานวิจัยของช่อลัดดา อุตมา[75] โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธ์ความผูกผันด้านจิตใจเท่ากับ .890 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การเท่ากับ .877 และความผูกพันด้านบรรทัดฐานเท่ากับ .831 งานวิจัยของทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์[76] เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์เท่ากับ .924 งานวิจัยของนูรลี หมัดปลอด อิศรัฐ รินไธสง และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ[77] เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์เท่ากับ .93 งานวิจัยของวัลลพ ล้อมตะคุ[78] เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์เท่ากับ .887 และงานวิจัยของศิกษณีย์วิโสจสงคราม[79] เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์เท่ากับ .861

จากการทบทวนการจัดความผูกพันต่อองค์การข้างต้น ผู้วิจัยใช้แบบวัดความผูกพันต่อองค์การโดยประยุกต์จากแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ในปี 1984 และ 1991 ที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ (The Tree-Dimension Model of Organization Commitment) ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวนี้ได้จำแนกองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ครบทั้งด้านพฤติกรรมและด้านเจตคติ

---

[75]ช่อลัดดา อุตมา, “ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี,” **วารสารสมาคมนักวิจัย** 20, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2558): 171-180.

[76]ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์, “อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556), 67-73.

[77]นูรลี หมัดปลอด, อิศรัฐ รินไธสง และ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา,” **วารสารพฤติกรรมศาสตร์** 19, 1 (มกราคม 2556): 57-73.

[78]วัลลพ ล้อมตะคุ, “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2554), 71-76.

[79]ศิกษณีย์ วิโสจสงคราม, “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 71-81.

ของบุคคลซึ่งสามารถวัดได้อย่างครอบคลุม และนอกจากยังพบว่างานวิจัยที่ประยุกต์ใช้แบบวัดของอัลเลนและเมเยอร์มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์ค่อนข้างสูง และเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ศึกษากันอย่างกว้างขวางตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขนพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9[80] ซึ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการ ให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ให้ดำเนินการเสนอแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศ จัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ควรสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม และกรุงเทพมหานคร 1 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปดำเนินการ รวมทั้งมาตรการระยะสั้นก็ให้ดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่มีไม่ขัดกับกฎหมาย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมติของสภาการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้นในการดาเนินงานเพื่อยกระดับ คุณภาพการมัธยมศึกษาและการบริหารงานบุคคล โดยมาตรการระยะสั้นดังกล่าวกำหนดให้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ให้มีเครือข่ายการนิเทศการมัธยมศึกษาและกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบในมาตรการระยะสั้นและได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทาแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีประกาศกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยม ศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553

---

[80]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, งานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน, **รายงานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาของสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประจำปีงบประมาณ 2554** (ม.ป.ท., 2554), 2-7.

สภาพการจัดการศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา คือตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม มีจำนวนทั้งสิ้น จำนวน 29 โรง โดยจำแนกตามอำเภอในจังหวัดนครปฐม 7 อำเภอ ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครปฐม มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 8 โรง ได้แก่ 1) โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2) โรงเรียนราชินีบูรณะ 3) โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย ในพระราชูปถัมภ์ นครปฐม 4) โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม 5) โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา 6) โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ 7) โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม และ 8) โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม

2. โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสามพราน มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 4 โรง ได้แก่ 1) โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ 2) โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา 3) โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม และ 4) โรงเรียนสามพรานวิทยา

3. โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพุทธมณฑล มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 2 โรง ได้แก่ 1) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) และ 2) โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายาในพระสังฆราชูปถัมภ์ นครปฐม

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอดอนตูม มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 2 โรง ได้แก่ 1) โรงเรียนคงทองวิทยา และ 2) โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา

5. โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอกำแพงแสน มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 3 โรง ได้แก่ 1) โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน 2) โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา และ 3) โรงเรียนศาลาตึกวิทยา

6. โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอนครชัยศรี มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 6 โรง ได้แก่ 1) โรงเรียนภัทรญาณวิทยา 2) โรงเรียนงิ้วรายบุญมีรังสฤษดิ์ 3) โรงเรียนพลอยจาตุรจินดา 4) โรงเรียนเพิ่มวิทยา 5) โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม และ 6) โรงเรียนแหลมบัววิทยา

7. โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอบางเลน มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 4 โรง ได้แก่ 1) โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา 2) โรงเรียนบางเลนวิทยา 3) โรงเรียนบางหลวงวิทยา 4) โรงเรียนสถาพรวิทยา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange) กับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การเพียงเรื่องเดียวเท่านั้น ได้แก่ งานวิจัยของปราโมทย์ สุดทรัพย์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิก การมอบอำนาจ ความผูกพัน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ โดยทำการศึกษากับพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกองและผู้อำนวยการฝ่ายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำนวน 363 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางตรงกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า r = 464 และเมื่อแยกรายด้านของการแลกเปลี่ยนผู้นำและสมาชิก ได้แก่ ด้านความชอบพอ ด้านความจงรักภักดี ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน และด้านการนับถือการเป็นนักอาชีพ พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่า r = .411, .479, .364 และ .395 ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[81] นอกจากนี้พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การซึ่งตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามถือได้ว่าเป็นรูปแบบชนิดหนึ่งของภาวะผู้นำจำนวน 2 เรื่อง ได้แก่งานวิจัยของปาริชาติ ขำเรือง และ กระมล ทองธรรมชาติ ที่ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏของที่ได้ศึกษากับ

---

[81]ปราโมทย์ สุดทรัพย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิก การมอบอำนาจ ความผูกพัน และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557), 75.

อาจารย์ประจำจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 452 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่า r = 0.54[82] ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรจิต อุดมสัตย์เรื่องรูปแบบการจัดการปัจจัยเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยที่ทำการศึกษากับข้าราชการจากสถาบันการพลศึกษา 17 วิทยาเขต จำนวน 914 คน ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์การของสถาบัน การพลศึกษาในประเทศไทยได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำ (β = 0.86)[83]

งานวิจัยต่างประเทศ

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับองค์การ โดยเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคนผู้นำกับผู้ตาม ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมพบงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับความผูกพันต่อองค์การดังนี้ ได้แก่ งานวิจัยของมอนทานิ เคราซี และแวนเดินเบิร์ก (Francesco Montani, François Courcy and Christian Vandenberghe) ได้ทำการศึกษากับพนักงานองค์กรเอกชนชาวฝรั่งเศสและแคนาดา จำนวน 418 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่า r = .46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า R^2 = 0.28[84] ทั้งนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับกับงานวิจัยของเกาเด็ตและเทรมเบลย์ (Marie-Claude Gaudet and Michel Tremblay) ที่ทำการศึกษากับพนักงานบริษัทธุรกิจค้าปลีกในประเทศแคนาดาจำนวน 484 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอ ด้านความจงรักภักดี และด้านการนับถือความเป็นนักวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ

---

[82]ปาริชาติ ขำเรืองและกระมล ทองธรรมชาติ, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ,” **วารสารสมาคมนักวิจัย** 17, 1 (มกราคม – เมษายน 2555): 90 – 101.

[83]สุรจิต อุดมสัตย์, “รูปแบบการจัดการปัจจัยเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย,” **วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม** 2, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 60 – 79.

[84] Francesco Montani, François Courcy and Christian Vandenberghe, “Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange,” **Journal of Business Research** 77 (August 2017): 1 – 13.

ความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่า r = .36, .35 และ .38 ตามลำดับ[85] ตลอดจนยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเลอบรานซ์และโรมา (Pascale M. Le Blanc and Vicente González-Romá) ที่ศึกษากับครูโรงเรียนมัธยมจำนวน 269 คน จาก 33 โรงเรียน โดยผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า r = .33[86] รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของชานส์และวอลเฟรม (Birgit Schyns and Hans-Joachim Wolfram) ที่ศึกษากับบุคลากรทั้งระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการที่ทำงานธนาคารและบริษัทประกันในประเทศเยอรมนีจาก 22 บริษัท แบ่งเป็นระดับปฏิบัติงานจำนวน 233 คน เป็นเพศหญิง 168 คน เป็นเพศชาย 65 คน มีอายุเฉลี่ย 35 ปี และระดับหัวหน้างานจำนวน 54 คน เป็นเพศหญิง 29 คน เป็นเพศชาย 25 คน มีอายุเฉลี่ย 38 ปี และมีอายุการทำงานร่วมกันเฉลี่ย 2.5 ปี ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นนักวิชาชีพ ด้านความชอบพอ ด้านความจงรักภักดี และด้านการร่วมกันสร้างผลงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่า r = .09, .13, .11 และ .25 ตามลำดับ[87] อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของคาสิเมียและคณะ (Gian Casimir et al.) ที่ได้ทำการศึกษากับพนักงานประจำบริษัทเอกชนจำนวน 428 คนในประเทศจน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่า r = .29[88] ตลอดยังสอดคล้องกับงานวิจัย

---

[85]Marie-Claude Gaudet and Michel Tremblay, “Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange,” **European Management Journal** (2017): 1-13.

[86] Pascale M. Le Blanc, and Vicente González- Romá, “ A team level investigation of the relationship between Leader– Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance,” **The Leadership Quarterly** 23 (2012): 534–544.

[87] Birgit Schyns and Hans- Joachim Wolfram, “ The relationship between leader- member exchange and outcomes as rated by leaders and followers,” **Leadership & Organization Development Journal** 29, 7 (2008): 631 – 646.

[88]Gian Casimir, Yong Ngee Keith Ng, Karen Yuan Wang, and Gavin Ooi, “ The relationships amongstleader- member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in- role performance: A social- exchange perspective," **Leadership & Organization Development Journal** 35, 5 (2014): 366-385.

ของซาว (Hongdan Zhao) ที่ทำการศึกษากับพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้าในบริษัทขนาดใหญ่ของประเทศจีนจำนวน 358 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า r = .28[89] โดยที่งานวิจัยของอิสลามและคณะ (Talat Islam et al.) ที่ได้ทำการศึกษากับพนักงานธนาคารในประเทศมาเลเซียจำนวน 415 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า r = .62[90] ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีวาสทวาและดาห์ร (Anugamini Priya Srivastava and Rajib Lochan Dhar) ที่ทำการศึกษากับพนักงานทางตะวันออกและทางตอนเหนือของประเทศอินเดียจำนวน 285 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า r = .637[91] และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของแกง สจ๊วต และคิม (Dae-seok Kang, Jim Stewart, Hayeon Kim) ที่ได้ศึกษากับพนักงานจำนวน 477 คนที่ทำงานบริษัทเอกชนชั้นนำ 15 แห่งในประเทศเกาหลีใต้ ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า r = .33[92] ส่วนงานวิจัยของเจสวาลและ

---

[89]Hongdan Zhao, "Relative leader-member exchange and employee voice: Mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality", **Chinese Management Studies** 8, 1 (2014): 27-40.

[90]Talat Islam, Saif ur Rehman Khan, Ungku Norulkamar Ungku Bt. Ahmad and Ishfaq Ahmed, "Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions," **The Learning Organization** 20, 4/5 (2013): 322-337.

[91]Anugamini Priya Srivastava and Rajib Lochan Dhar, "Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment," **International Journal of Productivity and Performance Management** 65, 3 (2016): 351-377.

[92]Dae-seok Kang, Jim Stewart, and Hayeon Kim, "The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes," **Personnel Review** 40, 6 (2011): 761-784.

ดาห์ร Deepakshi Jaiswal and Rajib Lochan Dhar) ที่ศึกษากับพนักงานโรงแรมจำนวน 436 คน จากโรงแรม 34 แห่ง ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า r = .541[93]

นอกจากนี้พบงานวิจัยที่ศึกษาความแตกต่างระหว่างระดับของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับระดับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ งานวิจัยของทรัคเคนบรอดต์ (Yolanda B. Truckenbrodt) ได้ทำการศึกษากับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูงทางด้านเทคโนโลยีจำนวน 204 คน ผลการวิจัยพบว่าระดับของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบพหุคูณพบว่ากลุ่มที่มีระดับของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.41) มีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่มีระดับของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่ำ (ค่าเฉลี่ย 4.81) โดยมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันเท่ากับ 0.59 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%[94]

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร

---

[93]Deepakshi Jaiswal, Rajib Lochan Dhar, "Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality," **International Journal of Productivity and Performance Management** 65, 1 (2016): 58-79.

[94]Yolanda B. Truckenbrodt, " The relationship between leader- member exchange and commitment and organizational citizenship behavior," **Acquisition Review Quarterly** (Summer 2000): 233 – 244.

สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ สามารถสรุปและนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของการบริหารสถานศึกษาได้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นกระบวนการสร้างภาวะผู้นำที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ตามระยะเวลาและการแสดงบทบาทของทั้งผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษาและหัวหน้างานกับครูผู้สอนที่เสมือเป็นพนักงานขององค์กรซึ่งการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในองค์การเป็นรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในโรงเรียน โดยมุ่งเน้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามในโรงเรียน โดยที่ผู้นำจะมีวิธีการต่างๆ ในการสร้างสัมพันธภาพกับครูที่เป็นผู้ตามในแต่ละคนที่แตกต่างกันตามระยะเวลาของการรู้จักและทำงานด้วย โดยที่ต่างฝ่ายต่างมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความช่วยเหลือและความไว้เนื้อเชื่อใจในการทำงานกัน ดังนั้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนหัวหน้าสายงานในทุกระดับมีการสนับสนุนและช่วยเหลือให้ครูทำงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยที่ผู้บริหารและหัวหน้าเองก็ทำงานด้วยความเป็นมืออาชีพ เช่น มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนร้างผลงานร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นกันเองอย่างสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างครูในโรงเรียนก็สามารถทำให้ครูเกิดความประทับใจพร้อมยอมรับเป้าหมายของโรงเรียนและอุทิศการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ให้โรงเรียนก้าวหน้าขึ้นอย่างเต็มใจตลอดจนมีความปรารถนาอยากอยู่เป็นสมาชิกของโรงเรียนตลอดไป ซึ่งไลเด็นและมาสลิน (Liden and Maslyn) ได้ศึกษาและพบองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความจงรักภักดี 2) การนับถือความเป็นมืออาชีพ 3) การร่วมกันสร้างผลงาน และ 4) ความชอบพอ ส่วนความผูกพันต่อองค์การอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer) ได้ศึกษาและพบว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์การ และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ความผูกพันต่อองค์การมาเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำผลงานวิจัยที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้และความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 2) เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้ดีขึ้น

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 29 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย หัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนละ 4 กลุ่มสาระ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 224 คน โดยมีแบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และดำเนินงานอย่างมีระบบและตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างวิจัย โดยการศึกษาเอกสารวิชาการ ตำรา บทความวิชาการ บทความวิจัย รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลสารสนเทศจากสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็คทรอนิคส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างการวิจัย ซึ่งภายหลังจากการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์แล้ว จึงนำเสนอขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างหรือพัฒนาเครื่องมือ ทดสอบ และปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (IOC: Index of Item Objective Congruence) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป และนำ

แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองเครื่องมือ (Tryout) โดยเก็บข้อมูลกับหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรีที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย แต่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เช่นเดียวกัน ซึ่งมีบริบทต่างๆ ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ได้นำเครื่องมือไปทดลองกับตัวอย่างจำนวน 4 โรง โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คนเช่นเดียวกัน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 32 คน เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) หลังจากนั้นนำเครื่องมือที่ได้มาใช้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลกับตัวอย่างที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

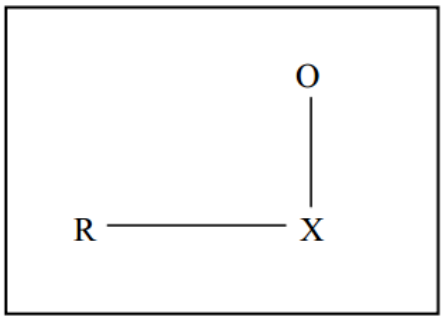
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยจัดทำเป็นร่างรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one - short, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวนทั้งสิ้น 29 โรง[95] โดยจำแนกตามอำเภอในจังหวัดนครปฐมทั้ง 7 อำเภอดังนี้ 1) อำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 8 โรง 2) อำเภอสามพราน จำนวน 4 โรง 3) อำเภอพุทธมณฑล จำวน 2 โรง 4) อำเภอดอนตูมจำนวน 2 โรง 5) อำเภอกำแพงแสน จำนวน 3 โรง 6) อำเภอนครชัยศรี จำนวน 6 โรง และ 7) อำเภอบางเลน จำนวน 4 โรง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 28 โรง ซึ่งผู้วิจัยได้มาโดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)[96] พบว่าหากขนาดประชากรเท่ากับ 30 ขนาดตัวอย่างที่ใช้เท่ากับ 28 ซึ่งขนาดประชากรครั้งนี้เท่ากับ 29 โรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ตัวอย่างจำนวน 28 โรง หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น

---

[95]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, “จำนวนครูและนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9,” 25 พฤษภาคม 2559.

[96] Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, “ Determining Sample Size for Research Activities,” **Educational and Psychological Measurement** 30 (1970): 607 – 610.

(Probability Sampling) เพื่อทำการเลือกตัวอย่างจากทุกหน่วยในประชากร โดยโอกาสความน่าจะเป็นของแต่ละหน่วยถูกเลือกขึ้นมาเป็นตัวอย่างมีค่าเท่ากันทุกหน่วย ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบแบ่งแประเภท (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นประเภทในการเลือกตัวอย่าง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ผู้ให้ข้อมูล

เนื่องจากตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นตัวแปรที่เกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่ายที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวนโรงเรียนละ 4 คน และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวนโรงเรียนละ 4 คน ดังนั้น จากตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 28 โรง มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 224 คน ซึ่งแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
				หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	
1. เมืองนครปฐม	8	8	พระปฐมวิทยาลัย	4	4	8
			ราชินีบูรณะ	4	4	8
			สิรินธรราชวิทยาลัย	4	4	8
			วัดห้วยจรเข้วิทยาคม	4	4	8
			ศรีวิชัยวิทยา	4	4	8
			พระปฐมวิทยาลัย 2	4	4	8
			โพรงมะเดื่อวิทยาคม	4	4	8
			สระกะเทียมวิทยาคม	4	4	8
2. สามพราน	4	4	ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัยฯ	4	4	8
			วัดไร่ขิงวิทยา	4	4	8
			ปรีดารามวิทยาคม	4	4	8
			สามพรานวิทยา	4	4	8

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (ต่อ)

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
				หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	
3. พุทธมณฑล	2	2	กาญจนาภิเษกวิทยาลัยฯ	4	4	8
			รัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายาฯ	4	4	8
4. กำแพงแสน	3	3	มัธยมฐานบินกำแพงแสน	4	4	8
			กำแพงแสนวิทยา	4	4	8
			ศาลาตีกวิทยา	4	4	8
5. นครชัยศรี	6	6	ภัทรญาณวิทยา	4	4	8
			งิ้วรายบุญมีรังสฤษดิ์	4	4	8
			พลอยจาตุรจินดา	4	4	8
			เพิ่มวิทยา	4	4	8
			อุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม	4	4	8
			แหลมบัววิทยา	4	4	8
6. บางเลน	4	4	บัวปากท่าวิทยา	4	4	8
			บางเลนวิทยา	4	4	8
			บางหลวงวิทยา	4	4	8
			สถาพรวิทยา	4	4	8
7. ดอนตูม	2	1	คงทองวิทยา	4	4	8
รวมทั้งสิ้น				112	112	224

อนึ่ง เมื่อพิจารณาผู้ให้ข้อมูล อาจมีผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่เท่ากัน เนื่องจากผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และทางโรงเรียนนำแบบสอบถามไปกระจายยังผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เอง ดังนั้น จึงอาจทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มไม่เท่ากันได้

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน กลุ่มสาระการเรียนรู้ และระยะเวลาการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange) ตามแนวคิดของไลเด็นและมาสลิน (Robert C Liden and John M. Maslyn) ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ[97] ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) และความชอบพอ (Affect) โดยมีคำจำกัดความที่มาปรับปรุงใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติการวิจัยของตัวแปรแต่ละตัวหรือนิยามปฏิบัติการ (Operational Definition) ดังนี้

2.1 ความจงรักภักดี (Loyalty: X_1) หมายถึง การแสดงออกถึงการสนับสนุนและปกป้องซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระฯ กับครู ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นที่ทั้งสองฝ่ายไว้วางใจต่อกันไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด อันได้แก่ การสนับสนุนในการทำงาน การแก้ต่างกับคนที่เข้าใจผิด การพูดความจริง รักษาความลับต่อกัน ความปรารถนาดี และการปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายที่มีให้แก่กัน

2.2 การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect: X_2) หมายถึง การรับรู้ในความสามารถและความเชี่ยวชาญในการทำงานระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียนตามทักษะการเป็นครู

2.3 การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution: X_3) หมายถึง การแสดงออกที่เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน อันได้แก่ การสนับสนุนการทำงานซึ่งอาจเป็นภาระที่นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหน้าที่ เต็มใจช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาตลอดจนตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.4 ความชอบพอ (Affect: X_4) หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่หัวหน้าและครูมีให้ซึ่งกันและกัน อันมีพื้นฐานมาจากความประทับใจส่วนตัวที่มีต่อกันมากกว่าคุณค่าทางวิชาชีพหรือการทำงาน ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ดี อัธยาศัยดี มีน้ำใจ เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนและอยากทำงานด้วย จนทำให้รู้สึกว่าเป็นเพื่อนที่ดี

---

[97]Robert C Liden and John M. Maslyn, " Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale," **Journal of Management** 24, 3 (1998): 30-43.

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปร ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ตามแนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) สร้างขึ้นในปี 1984[98] และ 1991[99] ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) โดยมีคำจำกัดความที่มาปรับปรุงใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติการวิจัยของตัวแปรแต่ละตัวหรือนิยามปฏิบัติการดังนี้

3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment: Y_1) หมายถึง ความรู้สึกของครูในโรงเรียนที่มีความรักและความเป็นเจ้าของโรงเรียนจึงยอมอุทิศตนทำงานอย่างทุ่มเทและคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน ได้แก่ ความรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและรู้สึกว่าโรงเรียนมีความหมายและมีความสำคัญ ตลอดจนยินดีที่จะใช้เวลาส่วนตัวให้กับการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของโรงเรียน พร้อมกับรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวหนึ่งของตน และรู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนเปรียบเสมือนปัญหาของตนเอง

3.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment: Y_2) หมายถึง ความปรารถนาของครูที่จะคงอยู่ทำงานต่อเนื่องกับโรงเรียน โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมการของครูว่าจะทำงานอยู่กับองค์การต่อไปและไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงไปทำงานที่โรงเรียนอื่น ตลอดจนรู้สึกไม่มีความสุข และคำนึงถึงผลเสียที่ตามาของโรงเรียนหากจะต้องออกจากการเป็นสมาชิกของโรงเรียน พร้อมกับมีความตั้งใจที่จะทำงานจนเกษียณกับโรงเรียน

3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment: Y_3) หมายถึง การแสดงออกของครูเพื่อตอบแทนในสิ่งที่ได้รับจากโรงเรียน รวมถึงอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนที่มีต่อการทำงาน จึงพร้อมปฏิบัติตามค่านิยมและบรรทัดฐานของโรงเรียน ได้แก่ การปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายทั้งงานประจำและงานพิเศษ ตลอดจนปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนและปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครูทั้งในและนอกเวลาราชการ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่สะท้อนมายังโรงเรียนก่อนที่จะกระทำสิ่งใด รวมถึงยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนเพราะรู้สึกถึงหนี้บุญคุณที่ได้รับ เพราะเป็นความถูกต้องและเหมาะสมในแง่ศีลธรรม

---

[98]John P. Meyer and Natalie J. Allen, “ Testing the Side- Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations,” **Journal of Applied Psychology** 69, 3 (1984): 372–378.

[99]John P. Meyer and Natalie J. Allen, “A threecomponent conceptualization of organizational commitment,” **Human Resource management Review** 1, 1 (1991): 61-89.

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ โดยเป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน กลุ่มสาระการเรียนรู้ และระยะเวลาที่ทำงานกับโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 วัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามแนวคิดของไลเด็นและมาสลิน (Robert C Liden and John M. Maslyn) โดยผู้วิจัยสร้างแบบวัดขึ้นเอง ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 27 ข้อ จำแนกตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านความจงรักภักดี มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ
2. ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
3. ด้านความชอบพอ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ
4. ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 3 วัดความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) ทั้งนี้ผู้วิจัยสร้างแบบวัดความผูกพันต่อองค์การโดยประยุกต์จากเครื่องมือของของนูรลี หมัดปลอด อิศรัฐ รินไธสง และ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ[100] วัลลพ ล้อมตะคุ[101] และ ศิกษณีย์ วิโสจสงคราม[102] ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 21 ข้อจำแนกตามองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้คือ

---

[100]นูรลี หมัดปลอด, อิศรัฐ รินไธสง และ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา,” **วารสารพฤติกรรมศาสตร์** 19, 1 (มกราคม 2556): 57-73.

[101]วัลลพ ล้อมตะคุ, “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2554), 71-76.

[102]ศิกษณีย์ วิโสจสงคราม, “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 71-81.

1. ความผูกพันด้านจิตใจ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ
2. ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ

โดยลักษณะของแบบสอบถามในตอนที่ 2 – 3 มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert's Scale)[103] ซึ่งกำหนดค่าคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนักเป็น 1 ถึง 5 คะแนนมีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม / ความผูกพันต่อองค์การของตัวอย่างอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม / ความผูกพันต่อองค์การของตัวอย่างอยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม / ความผูกพันต่อองค์การของตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม / ความผูกพันต่อองค์การของตัวอย่างอยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม / ความผูกพันต่อองค์การของตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการและพัฒนาแบบสอบถามดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การ แล้วนำผลการศึกษามาพัฒนาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวบข้อมูลหรือแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมข้อมูลหรือของแบบสอบถาม โดยนำเสนอแบบสอบถามต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความ

---

[103]Likert, Rensis, **New Pattem of Management** (New York: McGran - Hill, 1961), 74.

เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item – Objective Congruence) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป[104] และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามบางข้อตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งค่าคะแนน IOC ของแบบสอบถามชุดนี้มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 4 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเท่ากับ .906 แบบวัดความผูกพันต่อองค์การมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .883 และแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .923 ซึ่งมีค่ามากกว่า .07 นั่นหมายความว่าแบบวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การมีความเชื่อมันได้[105]

ขั้นตอนที่ 6 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่างจำนวน 224 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำบันทึกถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อออกหนังสือของความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยทุกขั้นตอน อันได้แก่ การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ และการแจ้งขอความร่วมมือให้ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบ

---

[104]ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 15 (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2545), 249.

[105]Darren George and Paul Mallery, **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 16.0 Update**, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2009). 54.

2. ประสานติดต่อการดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตนเองหรือทางโทรศัพท์

3. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน พร้อมแนบซองเปล่าติดแสตมป์เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ หรือไปรับกลับคืนด้วยตนเองตามแต่ข้อตกลงกับทางโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดคืนกลับมา ผู้วิจัยได้ดำเนินการต่างๆ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้คืนกลับมาว่าตัวอย่างได้ตอบข้อคำถามต่างๆ ได้ครบถ้วนหรือไม่ หากพบว่าแบบสอบถามชุดใดที่ตัวอย่างไม่ตอบคำถามเป็นจำนวนมาก แบบสอบถามชุดนั้นจะไม่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. นำแบบสอบถามที่ตัวอย่างตอบครบสมบูรณ์มาจัดกระทำข้อมูลและลงรหัสโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency: f) และร้อยละ (Percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม สถิติที่ใช้ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean: $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเทียบกับเกณฑ์ของเบสท์[106] (John W. Best) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 1.00 - 1.49 แสดงว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูที่เป็นตัวอย่างอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 1.50 - 2.49 แสดงว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูที่เป็นตัวอย่างอยู่ในระดับน้อย

---

[106]John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 2.50 - 3.49 แสดงว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูที่เป็นตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 3.50 - 4.49 แสดงว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูที่เป็นตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 4.50 - 5.00 แสดงว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูที่เป็นตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามในสมมติฐาน เพื่อสรุปอ้างอิงไปยังประชากร (Generalization) ของการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนั้น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่และความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient) ซึ่งหากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณได้มีค่าความสัมพันธ์ทางบวก แสดงว่ามีความสัมพันธ์ทางตรง และหากค่าสัมประสิทธิ์เป็นไปในทางลบแสดงว่ามีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามหรือความสัมพันธ์แบบผกผัน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาระดับความสัมพันธ์จากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ดังนี้คือ[107]

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0 – 0.30 หมายถึง ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.31 – 0.70 หมายถึง ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าสหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.71 ขึ้นไป หมายถึง ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

---

[107]ชูศรี วงศ์รัตนะ, **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), 85 – 87.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 2) เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 29 โรงเรียน กำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 28 โรงเรียน โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นแบบใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก (Lottery) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามแนวคิดของไลเด็นและมาสลิน (Robert C Liden and John M. Maslyn) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ ความจงรักภักดี การนับถือความเป็นมืออาชีพ การร่วมกันสร้างผลงาน และความชอบ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient)

บทที่ 4
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้และความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 2) เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นจำนวน 28 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนเรียนรู้ จำนวน 4 คน และครูในสังกัดกลุ่มสาระเดียวกันกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 224 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมากลับมาครบ คิดเป็นร้อยละ 100.00 โดยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 28 โรงเรียน ทั้งนี้ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การซึ่งเป็นตัวแปรที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้างานและผู้ตาม ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้จึงประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่มได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 4 คน และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 4 คน รวมเป็นจำนวน 224 คน แยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ และระยะเวลาที่เข้ามาร่วมงานกับโรงเรียน โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	70	31.25
หญิง	154	68.75
รวม	224	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 26 ปี	13	5.80
26 – 35 ปี	79	35.27
36 – 45 ปี	51	22.77
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	81	36.16
รวม	224	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	129	57.59
ปริญญาโท	92	41.07
ปริญญาเอก	3	1.34
รวม	224	100.00

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	112	50.00
ครู	112	50.00
รวม	224	100.00
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้		
กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	28	12.50
กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	30	13.39
กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	28	12.50
กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	32	14.29
กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา	24	10.71
กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ	28	12.50
กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี	28	12.50
กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	26	11.61
รวม	224	100.00
6. ระยะเวลาที่ทำงานกับโรงเรียนปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	85	37.95
5 - 12 ปี	65	29.02
13 - 24 ปี	49	21.87
25 - 26 ปี	22	9.82
มากกว่า 36 ปี ขึ้นไป	3	1.34
รวม	224	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 224 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 68.75รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไปเป็นจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 36.16 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 35.27 ถัดมาคือผู้ที่มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.77 และมีอายุต่ำกว่า 26 ปีเป็นจำนวนน้อยที่สุด คือมีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ตามลำดับ ทั้งนี้พบว่าระดับการศึกษาของผู้ตอบ

แบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 57.59 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท มีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 41.07 และระดับปริญญาเอกเป็นจำนวนน้อยที่สุด คือมีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.34 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียนเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูเป็นจำนวนเท่ากัน คือ มีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 โดยที่สังกัดอยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเป็นจำนวนมากที่สุด คือมีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39 ลำดับถัดมามีจำนวนเท่ากัน ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี คือมีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.61 โดยที่กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษามีจำนวนน้อยที่สุด คือมีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาระยะเวลาในการทำงานกับโรงเรียนปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปีเป็นจำนวนมากที่สุด คือมีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 37.95 รองลงมา ได้แก่ ระหว่าง 5 – 12 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 29.02 ลำดับถัดมา ได้แก่ ระหว่าง 13 – 24 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.87 ส่วนระหว่าง 25 – 26 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.82 โดยที่ทำงานระยะเวลามากกว่า 36 ปีขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุด คือมีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.34 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด ทั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากผู้ให้ข้อมูล 28 โรงเรียน แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลตามตารางที่ 3 ถึงตารางที่ 7 โดยแสดงผลดังนี้

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม

(n = 28)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	หัวหน้ากลุ่มสาระ			ครู			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S..	ระดับ
1. ความจงรักภักดี (X_1)	4.13	.58	มาก	4.21	.57	มาก	4.17	.57	มาก
2. การร่วมกันสร้างผลงาน (X_2)	4.38	.40	มาก	4.41	.44	มาก	4.39	.42	มาก
3. ความชอบพอ (X_3)	4.31	.45	มาก	4.35	.47	มาก	4.33	.46	มาก
4. การนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4)	4.32	.40	มาก	4.40	.45	มาก	4.36	.43	มาก
รวม (X_{tot})	**4.29**	**.39**	**มาก**	**4.35**	**.42**	**มาก**	**4.32**	**.41**	**มาก**

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.32, S.D. = .41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.39, S.D. = .42) รองลงมา ได้แก่ ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ $\bar{X}$= 4.36, S.D. = .43) ลำดับถัดมา ได้แก่ ด้านความชอบพอ $\bar{X}$= 4.33, S.D. = .46) และด้านความจงรักภักดีมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = .57) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ในภาพรวม มีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 4 ด้านมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .42 - .57 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในภาพรวมในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X}$= 4.29, S.D. = .39) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .40) รองลงมา ได้แก่ ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ ($\bar{X}$= 4.32, S.D. = .40) ลำดับถัดมา ได้แก่ ด้านความชอบพอ ($\bar{X}$= 4.31, S.D. = .45) และด้านความจงรักภักดีมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X}$= 4.13, S.D. = .58) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ

ผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในกลุ่มหัวน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .39) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 4 ด้านมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .40 - .58 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มครู พบว่า มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในภาพรวมในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X}$= 4.35, S.D. = .42) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในกลุ่มครู อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = .44) รองลงมา ได้แก่ ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ ($\bar{X}$= 4.40, S.D. = .45) ลำดับถัดมา ได้แก่ ด้านความชอบพอ ($\bar{X}$= 4.35, S.D. = .47) และด้านความจงรักภักดีมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X}$= 4.21, S.D. = .57) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในกลุ่มครูในภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .42) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 4 ด้านมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .44 - .57 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความจงรักภักดี

(n = 28)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1)	**หัวหน้ากลุ่มสาระ**			**ครู**			**รวม**		
	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
1. หัวหน้า (ครูคนนี้) จะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงเรียนนินทาหรือใส่ร้าย	4.11	.70	มาก	4.16	.74	มาก	4.13	.72	มาก
2. หัวหน้า (ครูคนนี้) จะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหารโรงเรียน แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด	3.94	.76	มาก	4.11	.75	มาก	4.02	.76	มาก
3. หัวหน้า (ครูคนนี้) สนับสนุนต่อแนวคิดในการทำงานที่ฉันเสนอ	4.08	.71	มาก	4.21	.71	มาก	4.14	.71	มาก

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความจงรักภักดี (ต่อ)

(n = 28)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1)	หัวหน้ากลุ่มสาระ			ครู			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4. ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้า (ครูคนนี้) ปรารถนาดีต่อฉัน ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเขาจะสนับสนุนและอยู่ข้างฉัน	4.18	.69	มาก	4.29	.66	มาก	4.23	.68	มาก
5. เมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หัวหน้า (ครูคนนี้) พูดความจริงกับฉันในทุกสถานการณ์	4.16	.75	มาก	4.23	.64	มาก	4.20	.70	มาก
6. หัวหน้า (ครูคนนี้) ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายกับฉันจนทำให้ฉันไว้วางใจเขา	4.28	.64	มาก	4.27	.60	มาก	4.28	.62	มาก
รวม (X_1)	4.13	.58	มาก	4.21	.57	มาก	**4.17**	**.57**	**มาก**

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.17, S.D. = .57) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความจงรักภักดีอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายกับฉันจนทำให้ฉันไว้วางใจเขา” มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{x}$= 4.28, S.D. = .62) รองลงมา ได้แก่ “ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้า (ครูคนนี้) ปรารถนาดีต่อฉัน ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเขาจะสนับสนุนและอยู่ข้างฉัน” ($\bar{x}$= 4.23, S.D. = .68) ลำดับต่อมา ได้แก่ “เมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หัวหน้า (ครูคนนี้) พูดความจริงกับฉันในทุกสถานการณ์” ($\bar{x}$= 4.20, S.D. = .70) ถัดมา ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) สนับสนุนต่อแนวคิดในการทำงานที่ฉันเสนอ” ($\bar{x}$ = 4.14, S.D. = .71) ต่อมา ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) จะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงเรียนนินทาหรือใส่ร้าย” ($\bar{x}$= 4.13, S.D. = .72) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) จะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหารโรงเรียน แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด” ($\bar{x}$= 4.02, S.D. = .76) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความจงรักภักดี (X_1) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถาม

ทั้ง 6 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .62 - .72 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านความจงรักภักดี (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X}$= 4.13, S.D. = .58) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระด้านความจงรักภักดีอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “ครูคนนี้ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายกับฉันจนทำให้ฉันไว้วางใจเขา” มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.28, S.D. = .64) รองลงมา ได้แก่ “ฉันเชื่อมั่นว่าครูคนนี้ปรารถนาดีต่อฉัน ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเขาจะสนับสนุนและอยู่ข้างฉัน” ($\bar{X}$= 4.18, S.D. = .69) ลำดับต่อมา ได้แก่ “เมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หัวหน้าครูคนนี้พูดความจริงกับฉันในทุกสถานการณ์” ($\bar{X}$= 4.16, S.D. = .75) ถัดมา ได้แก่ “ครูคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงเรียนนินทาหรือใส่ร้าย” ($\bar{X}$= 4.11, S.D. = .70) ต่อมา ได้แก่ “ครูคนนี้ สนับสนุนต่อแนวคิดในการทำงานที่ฉันเสนอ” ($\bar{X}$= 4.08, S.D. = .71) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ครูคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหารโรงเรียน แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด” ($\bar{X}$= 3.94, S.D. = .76) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระในด้านความจงรักภักดี (X_1) โดยภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .58) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 6 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .64 - .76 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มครู พบว่าครูมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านความจงรักภักดี (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X}$= 4.21, S.D. = .57) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในกลุ่มครู ด้านความจงรักภักดีอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้าคนนี้ปรารถนาดีต่อฉัน ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเขาจะสนับสนุนและอยู่ข้างฉัน” มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = .66) รองลงมา ได้แก่ “หัวหน้าคนนี้ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายกับฉันจนทำให้ฉันไว้วางใจเขา” ($\bar{X}$= 4.27, S.D. = .60) ลำดับต่อมา ได้แก่ “เมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หัวหน้าพูดความจริงกับฉันในทุกสถานการณ์” ($\bar{X}$= 4.23, S.D. = .64) ถัดมา ได้แก่ “หัวหน้าสนับสนุนต่อแนวคิดในการทำงานที่ฉันเสนอ” ($\bar{X}$= 4.21, S.D. = .71) ต่อมา ได้แก่ “หัวหน้าจะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงเรียนนินทาหรือใส่ร้าย” ($\bar{X}$= 4.16, S.D. = .74) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “หัวหน้าจะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการ

ทำงานของฉันต่อผู้บริหารโรงเรียน แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด” ($\bar{X}$= 4.11, S.D. = .75) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มครูในด้านความจงรักภักดี (X_1) โดยภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 6 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .60 - .75 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน

(n = 28)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2)	**หัวหน้ากลุ่มสาระ**			**ครู**			**รวม**		
	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
1. ฉันสนับสนุนการทำงานของหัวหน้า (ครูคนนี้) แม้จะนอกเหนือจากภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ในหน้าที่การงาน	4.33	.55	มาก	4.35	.60	มาก	4.34	.57	มาก
2. ฉันเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้หัวหน้า (ครูคนนี้) ทำงานบรรลุเป้าหมาย	4.37	.54	มาก	4.38	.57	มาก	4.38	.55	มาก
3. ฉันเต็มใจในการช่วยเหลือหัวหน้า (ครูคนนี้) ในการทำงานให้สำเร็จ	4.39	.49	มาก	4.40	.58	มาก	4.40	.53	มาก
4. ฉันเต็มใจร่วมแก้ปัญหาเรื่องงานกับหัวหน้า (ครูคนนี้) เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย	4.37	.50	มาก	4.42	.55	มาก	4.40	.53	มาก
5. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้า (ครูคนนี้) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.41	.55	มาก	4.48	.52	มาก	4.45	.53	มาก
รวม (X_2)	4.38	.40	มาก	4.41	.44	มาก	**4.39**	**.42**	**มาก**

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มาก ($\bar{X}$= 4.39, S.D. = .42) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการร่วมกันสร้างผลงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้า (ครูคนนี้) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ

โรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.45, S.D. = .53) รองลงมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน ได้แก่ “ฉันเต็มใจในการช่วยเหลือหัวหน้า (ครูคนนี้) ในการทำงานให้สำเร็จ” ($\bar{X}$= 4.40, S.D. = .53) และ “ฉันเต็มใจร่วมแก้ปัญหาเรื่องงานกับหัวหน้า (ครูคนนี้) เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย” ($\bar{X}$= 4.40, S.D. = .53) ลำดับต่อมา ได้แก่ “ฉันเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้หัวหน้า (ครูคนนี้) ทำงานบรรลุเป้าหมาย” ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .55) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันสนับสนุนการทำงานของหัวหน้า (ครูคนนี้) แม้จะนอกเหนือจากภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ในหน้าที่การงาน” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .57) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .42) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 6 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .53 - .57 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่ามีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มาก ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .40) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระด้านการร่วมกันสร้างผลงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ “ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับครูคนนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.41, S.D. = .55) รองลงมา ได้แก่ “ฉันเต็มใจในการช่วยเหลือครูคนนี้ในการทำงานให้สำเร็จ” ($\bar{X}$= 4.39, S.D. = .49) ลำดับถัดมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน ได้แก่ “ฉันเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้ครูคนนี้ทำงานบรรลุเป้าหมาย” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = .50) และ “ฉันเต็มใจร่วมแก้ปัญหาเรื่องงานกับครูคนนี้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = .50) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันสนับสนุนการทำงานของหัวหน้าครูคนนี้ แม้จะนอกเหนือจากภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ในหน้าที่การงาน” ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = .55) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 5 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .49 - .55 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มครู พบว่ามีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มาก ($\bar{X}$= 4.41, S.D. = .44) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มครู ด้านการร่วมกันสร้างผลงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “ฉันตั้งใจ

ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.48, S.D. = .52) รองลงมา ได้แก่ “ฉันเต็มใจร่วมแก้ปัญหาเรื่องงานกับหัวหน้าเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย” ($\bar{X}$= 4.42, S.D. = .55) ถัดมา ได้แก่ “ฉันเต็มใจในการช่วยเหลือหัวหน้าในการทำงานให้สำเร็จ” ($\bar{X}$= 4.40, S.D. = .58 ต่อมาได้แก่ “ฉันเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้หัวหน้าทำงานบรรลุเป้าหมาย” ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .57) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันสนับสนุนการทำงานของหัวหน้า แม้จะนอกเหนือจากภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ในหน้าที่การงาน” ($\bar{X}$= 4.35, S.D. = .60) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มครู ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 5 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .52 - .60 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความชอบพอ

(n = 28)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านความชอบพอ (X_3)	**หัวหน้ากลุ่มสาระ**			**ครู**			**รวม**		
	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
1. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่มนุษย-สัมพันธ์ดี	4.37	.60	มาก	4.36	.58	มาก	4.36	.59	มาก
2. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่มีอัธยาศัยดี	4.37	.57	มาก	4.38	.55	มาก	4.37	.56	มาก
3. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่มีน้ำใจ	4.37	.55	มาก	4.38	.60	มาก	4..37	.58	มาก
4. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย	4.20	64	มาก	4.29	.62	มาก	4.24	.63	มาก
5. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากทำงานด้วย	4.19	.64	มาก	4.34	.62	มาก	4.26	.63	มาก
6. ฉันทำงานกับหัวหน้า (ครูคนนี้) แล้วรู้สึกสบายใจ	4.33	.58	มาก	4.34	.61	มาก	4.33	.59	มาก
7. ฉันคิดว่าหัวหน้า (ครูคนนี้) คือเพื่อนที่ดีของฉัน	4.35	.55	มาก	4.37	.63	มาก	4.36	.59	มาก
รวม (X_3)	4.31	.45	มาก	4.35	.47	มาก	**4.33**	**.46**	**มาก**

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอ (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .46) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความชอบพออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ซึ่งอันดับแรกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่มีอัธยาศัยดี” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = .56) และ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่มีน้ำใจ” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = .58) ลำดับต่อมา ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่มนุษยสัมพันธ์ดี” ($\bar{X}$= 4.36, S.D. = .59) ถัดมา ได้แก่ “ฉันคิดว่าหัวหน้า (ครูคนนี้) คือเพื่อนที่ดีของฉัน” ($\bar{X}$= 4.36, S.D. = .59) ต่อมา ได้แก่ “ฉันทำงานกับหัวหน้า (ครูคนนี้) แล้วรู้สึกสบายใจ” ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .59) ลำดับต่อมา ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากทำงานด้วย” ($\bar{X}$= 4.26, S.D. = .63) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย” ($\bar{X}$= 4.24, S.D. = .63) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านความชอบพอ (X_3) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .46) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .56 - .63 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระมีระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านความชอบพอ (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.31, S.D. = .45) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้ากลุ่มสาระ ด้านความชอบพออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ซึ่งอันดับแรกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน 3 ข้อ ได้แก่ ครูคนนี้เป็นคนที่มนุษยสัมพันธ์ดี” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = 60) “ครูคนนี้เป็นคนที่มีอัธยาศัยดี” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = 57) และ “ครูคนนี้เป็นคนที่มีน้ำใจ” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = 55) รองลงมา ได้แก่ “ฉันคิดว่าครูคนนี้คือเพื่อนที่ดีของฉัน” ($\bar{X}$= 4.35, S.D. = .55) ต่อมา ได้แก่ “ฉันทำงานกับครูคนนี้แล้วรู้สึกสบายใจ” ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .58) ลำดับต่อมา ได้แก่ “ครูคนนี้เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย” ($\bar{X}$= 4.20, S.D. = .64) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ครูคนนี้เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากทำงานด้วย” ($\bar{X}$= 4.19, S.D. = .64) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มหัวหน้าสาระด้านความชอบพอ (X_3) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .55 - .64 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มครู พบว่าครูมีระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านความชอบพอ (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.35, S.D. = .47) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครู ด้านความชอบพออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ซึ่งอันดับแรกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ “หัวหน้าเป็นคนที่มีอัธยาศัยดี” ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .55) และ “หัวหน้าเป็นคนที่มีน้ำใจ” ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .60) รองลงมา ได้แก่ “ฉันคิดว่าหัวหน้าคือเพื่อนที่ดีของฉัน” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = .63) ต่อมา ได้แก่ “หัวหน้าเป็นคนที่มนุษยสัมพันธ์ดี” ($\bar{X}$= 4.36, S.D. = .58) ถัดมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ “หัวหน้าเป็นคนที่ใครๆ ก็อยากทำงานด้วย” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .62) และ “ฉันทำงานกับหัวหน้าแล้วรู้สึกสบายใจ” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .61) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “หัวหน้าเป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย” ($\bar{X}$= 4.29, S.D. = .62) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มครู ด้านความชอบพอ (X_3) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .55 - .63 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ

(n = 28)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4)	**หัวหน้ากลุ่มสาระ**			**ครู**			**รวม**		
	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
1. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดการเรียนการสอน	4.33	.53	มาก	4.39	.59	มาก	4.36	.56	มาก
2. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น การเงิน พัสดุ ธุรการ การปกครอง	4.27	.57	มาก	4.38	.65	มาก	4.32	.61	มาก
3. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	4.34	53	มาก	4.34	.54	มาก	4.36	.53	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (ต่อ)

(n = 28)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4)	หัวหน้ากลุ่มสาระ			ครู			รวม		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.34	.57	มาก	4.41	.55	มาก	4.37	.55	มาก
5. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวินิจฉัย ทำความรู้จักและทำความเข้าใจศิษย์	4.33	.51	มาก	4.37	.57	มาก	4.35	.54	มาก
6. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการออกแบบการเรียนรู้	4.33	.53	มาก	4.39	.59	มาก	4.36	.56	มาก
7. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการทบทวนหลังปฏิบัติ (AAR)	4.28	.56	มาก	4.38	.59	มาก	4.33	.57	มาก
8. หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (PLC)	4.27	.54	มาก	4.41	.58	มาก	4.34	.56	มาก
9. ฉันเชื่อว่าหัวหน้า (ครูคนนี้) ต้องมีความก้าวหน้าในอาชีพครูอย่างมั่นคง	4.42	.55	มาก	4.50	.52	มากที่สุด	4.46	.53	มาก
รวม (X_4)	4.32	.40	มาก	4.40	.45	มาก	4.36	.43	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวม มีระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$= 4.36, S.D. = .43) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “ฉันเชื่อว่าหัวหน้า (ครูคนนี้) ต้องมีความก้าวหน้าในอาชีพครูอย่างมั่นคง” มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{x}$= 4.46, S.D. = .53) รองลงมา ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม” ($\bar{x}$= 4.37, S.D. = .55) ลำดับต่อมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน 3 ข้อ ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดการเรียนการสอน”

($\bar{X}$= 4.36, S.D. = .56) “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า” ($\bar{X}$= 4.36, S.D. = .53) และ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการออกแบบการเรียนรู้” ($\bar{X}$= 4.36, S.D. = .56) ถัดมา ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวินิจฉัย ทำความรูจัก และทำความเข้าใจศิษย์” ($\bar{X}$= 4.35, S.D. = .54) ต่อมา ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (PLC)” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .56) ลำดับต่อมา ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการทบทวนหลังปฏิบัติ (AAR) ” ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .57) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “หัวหน้า (ครูคนนี้) เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น การเงิน พัสดุ ธุรการ การปกครอง” ($\bar{X}$= 4.32, S.D. = .61) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X4) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .43) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 6 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .53 - .61 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระมีระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.32, S.D. = .40) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มหัวหน้าสาระในด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “ฉันเชื่อว่าครูคนนี้ต้องมีความก้าวหน้าในอาชีพครูอย่างมั่นคง” มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.42, S.D. = .55) รองลงมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .53) และ “ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .57) ลำดับต่อมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากันจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ “ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดการเรียนการสอน” ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .53) “ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวินิจฉัย ทำความรูจัก และทำความเข้าใจศิษย์” ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .51) และ “ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการออกแบบการเรียนรู้” ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .53) ต่อมา ได้แก่ “ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการทบทวนหลังปฏิบัติ (AAR)” ($\bar{X}$= 4.28, S.D. = .56) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น การเงิน พัสดุ ธุรการ การปกครอง” ($\bar{X}$= 4.32, S.D. = .61) และ“ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (PLC)” ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มหัวหน้าสาระในด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X4) โดยภาพรวมมีความ

แตกต่างกันน้อย (S.D. = .40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 9 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .53 - .57 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณากลุ่มครู พบว่าครูมีระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.40, S.D. = .45) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มครูในด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ “ฉันเชื่อว่าหัวหน้าต้องมีความก้าวหน้าในอาชีพครูอย่างมั่นคง” มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.42, S.D. = .55) นอกจากนั้นมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ซึ่งลำดับแรกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ “หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม” ($\bar{X}$= 4.41, S.D. = .55) และ “หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (PLC)” ($\bar{X}$= 4.41, S.D. = .58) ลำดับต่อมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ “หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดการเรียนการสอน” ($\bar{X}$= 4.39, S.D. = .59) และ“หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการออกแบบการเรียนรู้” ($\bar{X}$= 4.39, S.D. = .59) ต่อมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่“หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น การเงิน พัสดุ ธุรการ การปกครอง” ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .65) และ “หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการทบทวนหลังปฏิบัติ (AAR)” ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .59) ถัดมา ได้แก่ “หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวินิจฉัย ทำความรู้จัก และทำความเข้าใจศิษย์” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = .57) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .54) ตาลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่มครูในด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X4) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 9 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .52 - .65 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด ทั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากผู้ให้ข้อมูล 28 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 11

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม

(n = 28)

ความผูกพันต่อองค์การ	หัวหน้ากลุ่มสาระ			ครู			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Y_1)	4.34	.48	มาก	4.31	.48	มาก	4.33	.48	มาก
2. ความผูกผันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2)	3.97	.58	มาก	3.89	.67	มาก	3.93	.63	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Y_3)	4.44	.40	มาก	4.33	.46	มาก	4.39	.44	มาก
รวม (Y_{tot})	**4.25**	**.41**	มาก	**4.17**	**.47**	มาก	**4.22**	**.44**	**มาก**

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.22, S.D. = .44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.39, S.D. = .44) รองลงมา ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .48) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ($\bar{X}$= 3.93, S.D. = .63) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ในภาพรวม มีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 3 ด้าน มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .44 - .63 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระมีความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.25, S.D. = .41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ความผูกพันต่อองค์การของหัวหน้ากลุ่มสาระอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.44, S.D. = .40) รองลงมา ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .48) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ($\bar{X}$= 3.97, S.D. = .58) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ ในภาพรวม มีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 3 ด้านมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .40 - .58 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มครู พบว่ามีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.17, S.D. = .47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.43, S.D. = .46) รองลงมา ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ($\bar{X}$= 4.31, S.D. = .48) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ($\bar{X}$= 3.89, S.D. = .67) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มครูในภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 3 ด้านมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .46 - .67 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านจิตใจ

(n = 28)

ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Y_1)	**หัวหน้ากลุ่มสาระ**			**ครู**			**รวม**		
	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
1. ฉันรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้	4.56	.55	มากที่สุด	4.54	.60	มากที่สุด	4.55	.57	มากที่สุด
2. ฉันรู้สึกยินดีหากต้องใช้เวลาส่วนตัวไปกับการทำงานให้กับโรงเรียน	4.36	.55	มาก	4.38	.63	มาก	4.37	.59	มาก
3. ฉันรู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนเป็นปัญหาของฉันเอง	4.20	.71	มาก	4.15	.70	มาก	4.17	.70	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านจิตใจ (ต่อ)

(n = 28)

ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Y_1)	หัวหน้ากลุ่มสาระ			ครู			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวหนึ่งที่อบอุ่นของฉัน	4.30	.69	มาก	4.18	.65	มาก	4.24	.66	มาก
5. ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความหมายและมีความสำคัญต่อชีวิตฉัน	4.36	.71	มาก	4.27	.58	มาก	4.31	.65	มาก
6. ฉันมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับโรงเรียน	4.29	.58	มาก	4.34	.61	มาก	4.31	.59	มาก
7. ฉันทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน	4.34	.61	มาก	4.32	.63	มาก	4.33	.62	มาก
รวม (Y_1)	4.34	.48	มาก	4.31	.48	มาก	4.33	.48	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านจิตใจ (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านจิตใจอยู่ในระดับมากที่สุดเพียงข้อเดียวเท่านั้น ได้แก่ “ฉันรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้” ($\bar{X}$= 4.55, S.D. = .57) นอกนั้นพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “ฉันรู้สึกยินดีหากต้องใช้เวลาส่วนตัวไปกับการทำงานให้กับโรงเรียน” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = .59) ถัดมาได้แก่ “ฉันทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน” ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .62) ลำดับต่อมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ “ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความหมายและมีความสำคัญต่อชีวิตฉัน” ($\bar{X}$= 4.31, S.D. = .65) และ “ฉันมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับโรงเรียน” ($\bar{X}$= 4.31, S.D. = .59) ต่อมา ได้แก่ “ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวหนึ่งที่อบอุ่นของฉัน” ($\bar{X}$= 4.24, S.D. = .66) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันรู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนเป็นปัญหาของฉันเอง” ($\bar{X}$= 4.17, S.D. = .70) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ด้านจิตใจ (Y_1) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .57 - .70 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มหัวหน้าสาระ พบว่ากลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระมีความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ ด้านจิตใจ (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจอยู่ในระดับมากที่สุดเพียงข้อเดียวเท่านั้น ได้แก่ “ฉันรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้” ($\bar{X}$= 4.56, S.D. = .55) นอกจากนั้น พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ ด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย โดยอันดับแรกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ “ฉันรู้สึกยินดีหากต้องใช้เวลาส่วนตัวไปกับการทำงานให้กับโรงเรียน” ($\bar{X}$= 4.36, S.D. = .55) และ“ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความหมายและมีความสำคัญต่อชีวิตฉัน” ($\bar{X}$= 4.36, S.D. = .71) ลำดับต่อมา ได้แก่“ฉันทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .61) ถัดมา ได้แก่ “ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวหนึ่งที่อบอุ่นของฉัน” ($\bar{X}$= 4.30, S.D. = .69) ถัดมา ได้แก่ “ฉันมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับโรงเรียน” ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = .58) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันรู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนเป็นปัญหาของฉันเอง” ($\bar{X}$= 4.20, S.D. = .71) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้าสาระในด้านจิตใจ (Y_1) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .55 - .71 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มครู พบว่ากลุ่มครูมีความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ ด้านจิตใจ (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.31, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจอยู่ในระดับมากที่สุดเพียงข้อเดียวเท่านั้น ได้แก่ “ฉันรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้” ($\bar{X}$= 4.54, S.D. = .60) นอกจากนั้น พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มครู ด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ “ฉันรู้สึกยินดีหากต้องใช้เวลาส่วนตัวไปกับการทำงานให้กับโรงเรียน” ($\bar{X}$= 4.38, S.D. = .63) รองลงมา ได้แก่ “ฉันมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับโรงเรียน” ($\bar{X}$= 4.34, S.D. = .61) ต่อมา ได้แก่ “ฉันทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน” ($\bar{X}$= 4.32, S.D. = .63) ถัดมา ได้แก่ “ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความหมายและมีความสำคัญต่อชีวิตฉัน” ($\bar{X}$= 4.27, S.D. = .58) ลำดับต่อมา ได้แก่

“ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวหนึ่งที่อบอุ่นของฉัน” ($\bar{X}$= 4.18, S.D. = .65) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันรู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนเป็นปัญหาของฉันเอง” ($\bar{X}$= 4.15, S.D. = .70) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มครูในด้านจิตใจ (Y_1) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .58 - .70 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการคงอยู่กับองค์การ

(n = 28)

ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2)	**หัวหน้ากลุ่มสาระ**			**ครู**			**รวม**		
	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
1 เป็นการยากที่ฉันต้องออกจากโรงเรียนนี้ไป แม้ว่าฉันมีความจำเป็นก็ตาม	3.96	.83	มาก	3.97	.87	มาก	3.96	.85	มาก
2. หากฉันออกจากโรงเรียนแห่งนี้ไป ชีวิตฉันคงไม่มีความสุข	3.68	.94	มาก	3.74	.89	มาก	3.71	.91	มาก
3. ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ฉันจะต้องออกจากโรงเรียนแห่งนี้	3.93	.95	มาก	3.92	.87	มาก	3.92	.91	มาก
4. เมื่อโรงเรียนใกล้บ้านหรือใกล้ภูมิลำเนาของฉันมีตำแหน่งว่าง ฉันก็เลือกที่จะทำงานอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป	3.99	.85	มาก	3.88	.89	มาก	3.93	.87	มาก
5. ฉันคำนึงถึงผลเสียที่ตามมาของโรงเรียนหากฉันต้องย้ายออกจากโรงเรียนนี้	4.00	.78	มาก	3.86	.80	มาก	3.93	.79	มาก
6. ฉันมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเกษียณอายุราชการที่โรงเรียนแห่งนี้	4.12	.80	มาก	3.92	.93	มาก	4.02	.87	มาก
7. แม้ว่าการออกจากโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นโอกาสและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ แต่ฉันเลือกที่จะทำงานกับโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป	4.11	.74	มาก	3.96	.77	มาก	4.04	.76	มาก
รวม **(Y_2)**	3.97	.58	มาก	3.89	.67	มาก	3.93	.63	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.93, S.D. = .63) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างโดยรวม ด้านจิตใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ แม้ว่าการออกจากโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นโอกาสและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ แต่ฉันเลือกที่จะทำงานกับโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป" มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.04, S.D. = .76) รองลงมา ได้แก่ "ฉันมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเกษียณอายุราชการที่โรงเรียนแห่งนี้" ($\bar{X}$= 4.02, S.D. = .87) ถัดมา ได้แก่ "เป็นการยากที่ฉันต้องออกจากโรงเรียนนี้ไป แม้ว่าฉันมีความจำเป็นก็ตาม" ($\bar{X}$= 3.96, S.D. = .85) ลำดับต่อมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ "เมื่อโรงเรียนใกล้บ้านหรือใกล้ภูมิลำเนาของฉันมีตำแหน่งว่าง ฉันก็เลือกที่จะทำงานอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป" ($\bar{X}$= 3.93, S.D. = .87) และ "ฉันคำนึงถึงผลเสียที่ตามมาของโรงเรียนหากฉันต้องย้ายออกจากโรงเรียนนี้" ($\bar{X}$= 3.93, S.D. = .79) ถัดมา ได้แก่ "ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ฉันจะต้องออกจากโรงเรียนแห่งนี้" ($\bar{X}$= 3.92, S.D. = .91) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ "หากฉันออกจากโรงเรียนแห่งนี้ไป ชีวิตฉันคงไม่มีความสุข" ($\bar{X}$= 3.71, S.D. = .91) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .76 - .91 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่ากลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.97, S.D. = .58) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ ในด้านจิตใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ "ฉันมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเกษียณอายุราชการที่โรงเรียนแห่งนี้" มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.12, S.D. = .80) รองลงมาได้แก่ "แม้ว่าการออกจากโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นโอกาสและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ แต่ฉันเลือกที่จะทำงานกับโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป" มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 4.11, S.D. = .74) ลำดับต่อมา ได้แก่ "ฉันคำนึงถึงผลเสียที่ตามมาของโรงเรียนหากฉันต้องย้ายออกจากโรงเรียนนี้" ($\bar{X}$= 4.00, S.D. = .78) ถัดมา ได้แก่ "เมื่อโรงเรียนใกล้บ้านหรือใกล้ภูมิลำเนาของฉันมีตำแหน่งว่าง ฉันก็เลือกที่จะทำงานอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป" ($\bar{X}$= 3.99, S.D. = .85) และต่อมา ได้แก่"เป็นการยากที่ฉันต้องออกจากโรงเรียนนี้ไป แม้ว่าฉันมีความจำเป็นก็ตาม" ($\bar{X}$= 3.96, S.D. = .83) ถัดมา ได้แก่ "ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ฉันจะต้องออกจากโรงเรียนแห่งนี้" ($\bar{X}$= 3.93, S.D. = .95) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ "หากฉันออกจากโรงเรียนแห่งนี้ไป ชีวิตฉันคงไม่มี

ความสุข” ($\bar{X}$= 3.68, S.D. = .94) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .58) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .74 - .95 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มครู พบว่าครูมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.89, S.D. = .67) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มครู ในด้านจิตใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “เป็นการยากที่ฉันต้องออกจากโรงเรียนนี้ไป แม้ว่าฉันมีความจำเป็นก็ตาม” มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 3.97, S.D. = .87) รองลงมาได้แก่ “แม้ว่าการออกจากโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นโอกาสและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ แต่ฉันเลือกที่จะทำงานกับโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป” มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$= 3.96, S.D. = .77) ต่อมามีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากันจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ “ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ฉันจะต้องออกจากโรงเรียนแห่งนี้” ($\bar{X}$= 3.92, S.D. = .87) และ “ฉันมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเกษียณอายุราชการที่โรงเรียนแห่งนี้” ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = .93) ลำดับต่อมา ได้แก่ “เมื่อโรงเรียนใกล้บ้านหรือใกล้ภูมิลำเนาของฉันมีตำแหน่งว่าง ฉันก็เลือกที่จะทำงานอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป” ($\bar{X}$= 3.88, S.D. = .89) ถัดมา ได้แก่ “ฉันคำนึงถึงผลเสียที่ตามมาของโรงเรียนหากฉันต้องย้ายออกจากโรงเรียนนี้” ($\bar{X}$= 3.86, S.D. = .80) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “หากฉันออกจากโรงเรียนแห่งนี้ไป ชีวิตฉันคงไม่มีความสุข” ($\bar{X}$= 3.74, S.D. = .89) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มครู ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .67) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .77 - .93 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านบรรทัดฐาน

(n = 28)

ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Y_3)	หัวหน้ากลุ่มสาระ			ครู			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ฉันเต็มใจทำงานพิเศษของโรงเรียนที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น งานพัสดุ ธุรการ หรือการเงิน เป็นต้น	4.29	.77	มาก	4.18	.79	มาก	4.24	.78	มาก
2. ฉันจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักอย่างเต็มความสามารถ	4.55	.50	มากที่สุด	4.46	.52	มาก	4.50	.51	มากที่สุด
3. ฉันยึดถือกฎระเบียบของโรงเรียนเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน	4.45	.50	มาก	4.41	.53	มาก	4.43	.51	มาก
4. ฉันยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้เพราะรู้สึกถึงหนี้บุญคุณของโรงเรียนที่ให้กับฉัน	4.23	.78	มาก	4.10	.78	มาก	4.17	.78	มาก
5. ฉันยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน แม้ว่าจะนอกเวลางานหรืออยู่นอกโรงเรียนแล้วก็ตาม	4.41	.59	มาก	4.33	.70	มาก	4.37	.65	มาก
6. แม้จะอยู่นอกโรงเรียนหรือนอกเวลาราชการ ฉันยังคงประพฤติตัวตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู	4.54	.50	มากที่สุด	4.39	.59	มาก	4.46	.55	มาก
7. ฉันคำนึงถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนก่อนที่ฉันจะกระทำสิ่งใดลงไป	4.63	.48	มากที่สุด	4.46	.55	มาก	4.54	.53	มากที่สุด
รวม (Y_3)	4.44	.40	มาก	4.33	.46	มาก	4.39	.44	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านบรรทัดฐาน (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.39, S.D. = .44) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมในด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ “ฉันคำนึงถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนก่อนที่ฉันจะกระทำสิ่งใดลงไป” ($\bar{X}$= 4.54, S.D. = .53) และ “ฉันจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักอย่างเต็มความสามารถ” ($\bar{X}$= 4.50, S.D. = .51) นอกนั้นพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “แม้จะอยู่นอกโรงเรียน

หรือนอกเวลาราชการ ฉันยังคงประพฤติตัวตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู” ($\bar{X}$= 4.46, S.D. = .55) “ฉันยึดถือกฎระเบียบของโรงเรียนเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน” ($\bar{X}$= 4.43, S.D. = .51) “ฉันยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน แม้ว่าจะนอกเวลางานหรืออยู่นอกโรงเรียนแล้วก็ตาม” ($\bar{X}$= 4.37, S.D. = .65) “ฉันเต็มใจทำงานพิเศษของโรงเรียนที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น งานพัสดุ ธุรการ หรือการเงิน เป็นต้น” ($\bar{X}$= 4.24, S.D. = .78) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้เพราะรู้สึกถึงหนี้บุญคุณของโรงเรียนที่ให้กับฉัน” ($\bar{X}$= 4.17, S.D. = .78) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมในด้านบรรทัดฐาน (Y_3) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .51 - .78 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่ากลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระมีความผูกพันต่อองค์การ ด้านบรรทัดฐาน (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.44, S.D. = .40) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระในด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ “ฉันคำนึงถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนก่อนที่ฉันจะกระทำสิ่งใดลงไป” มีค่าเลขมัชฌิมคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.63, S.D. = .48) รองลงมา ได้แก่ และ “ฉันจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักอย่างเต็มความสามารถ” ($\bar{X}$= 4.55, S.D. = .50) และถัดมา ได้แก่ “แม้จะอยู่นอกโรงเรียนหรือนอกเวลาราชการ ฉันยังคงประพฤติตัวตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู” ($\bar{X}$= 4.54, S.D. = .50) นอกนั้น พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระในด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ได้แก่ “ฉันยึดถือกฎระเบียบของโรงเรียนเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน” ($\bar{X}$= 4.45, S.D. = .50) รองลงมา ได้แก่ “ฉันยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน แม้ว่าจะนอกเวลางานหรืออยู่นอกโรงเรียนแล้วก็ตาม” ($\bar{X}$= 4.44, S.D. = .59) ถัดมา ได้แก่ “ฉันเต็มใจทำงานพิเศษของโรงเรียนที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น งานพัสดุ ธุรการ หรือการเงิน เป็นต้น” ($\bar{X}$= 4.29, S.D. = .77) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้เพราะรู้สึกถึงหนี้บุญคุณของโรงเรียนที่ให้กับฉัน” ($\bar{X}$= 4.23, S.D. = .78) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระในด้านบรรทัดฐาน (Y_3) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .50 - .78 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มครู พบว่ากลุ่มครูมีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 4.43, S.D. = .46) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มครูในด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย โดยอันดับแรกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตจำนวนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ “ฉันจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักอย่างเต็มความสามารถ” ($\bar{X}$= 4.46, S.D. = .52) และ “ฉันคำนึงถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนก่อนที่ฉันจะกระทำสิ่งใดลงไป” มีค่าเลขมัชฌิมคณิตมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = .55) รองลงมา ได้แก่ ฉันยึดถือกฎระเบียบของโรงเรียนเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน” ($\bar{X}$= 4.41, S.D. = .53) ถัดมา ได้แก่ “แม้จะอยู่นอกโรงเรียนหรือนอกเวลาราชการ ฉันยังคงประพฤติตัวตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู” ($\bar{X}$= 4.39, S.D. = .59) ต่อมา ได้แก่ “ฉันยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน แม้ว่าจะนอกเวลางานหรืออยู่นอกโรงเรียนแล้วก็ตาม” ($\bar{X}$= 4.33, S.D. = .70) ลำดับถัดมา ได้แก่ “ฉันเต็มใจทำงานพิเศษของโรงเรียนที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น งานพัสดุ ธุรการ หรือการเงิน เป็นต้น” ($\bar{X}$= 4.18, S.D. = .79) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ “ฉันยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้เพราะรู้สึกถึงหนี้บุญคุณของโรงเรียนที่ให้กับฉัน” ($\bar{X}$= 4.10, S.D. = .78) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มครูในด้านบรรทัดฐาน (Y_3) โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันน้อย (S.D. = .46) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อคำถามทั้ง 7 ข้อ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .52 - .79ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

(n = 28)

ตัวแปร	(X_1)	(X_2)	(X_3)	(X_4)	(X_{tot})
(Y_1)	.496**	.494**	.464**	.466**	.552**
(Y_2)	.486**	.386**	.456**	.416**	.508**
(Y_3)	.406**	.399**	.326**	.327**	.416**
(Y_{tot})	.542**	.491**	.490**	.472**	.576**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (X_{tot}) และความผูกพันต่อองค์การ (Y_{tot}) ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (r = .576) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1) และความผูกพันต่อองค์การ พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) และในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสหสัมพันธ์มากไปน้อยดังนี้ คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง (r = .542) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านจิตใจ (Y_1) ในระดับปานกลาง (r = .496) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) ในระดับปานกลาง (r = .486) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับผู้ตามด้านความจงรักภักดี (X_1) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านบรรทัดฐาน (Y_3) ในระดับปานกลาง (r = .406) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) และความผูกพันต่อองค์การ พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) และในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสหสัมพันธ์มากไปน้อยดังนี้ คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Y_1) ในระดับปานกลาง (r = .494) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง (r = .491) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Y_3) ในระดับปานกลาง (r = .399) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการร่วมกันสร้างผลงาน (X_2) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) ในระดับปานกลาง (r = .386) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอ (X_3) และความผูกพันต่อองค์การ พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอ (X_3) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) และในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสหสัมพันธ์มากไปน้อยดังนี้ คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอ (X_3) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง (r = .490) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามความชอบพอ (X_3) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านจิตใจ (Y_1) ในระดับปานกลาง (r = .464) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามความชอบพอ (X_3) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) ในระดับปานกลาง (r = .456) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอ (X_3) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านบรรทัดฐาน (Y_3) ในระดับปานกลาง (r = .326) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

ขณะที่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4) และความผูกพันต่อองค์การ พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) และในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสหสัมพันธ์มากไปน้อย

ดังนี้ คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง (r = .472) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านจิตใจ (Y_1) ในระดับปานกลาง (r = .466) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามการนับถือด้านความเป็นมืออาชีพ (X_4) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) ในระดับปานกลาง (r = .416) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ (X_4) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านบรรทัดฐาน (Y_3) ในระดับปานกลาง (r = .327) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

สุดท้ายเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในภาพรวม (X_{tot}) และความผูกพันต่อองค์การ พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) และในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสหสัมพันธ์มากไปน้อยดังนี้ คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง (r = .576) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านจิตใจ (Y_1) ในระดับปานกลาง (r = .552) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามการนับถือในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Y_2) ในระดับปานกลาง (r = .508) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์ด้านบรรทัดฐาน (Y_3) ในระดับปานกลาง (r = .416) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 2) เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยใช้โรงเรียนในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 28 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน และครูผู้สอน 4 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 224 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาครบ 224 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product – moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้และความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ ด้านความชอบพอ และด้านความจงรักภักดี ตามลำดับ

2. ความผูกกันต่อองค์การของของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การตามลำดับ

3. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้และความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมข้างต้นได้พบประเด็นสำคัญที่น่าสนใจซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน ด้านการนับถือความเป็นมือ ด้านความชอบพอ และด้านความจงรักภักดีตามลำดับ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับครูผู้สอนมีการทำงานร่วมกันมานาน จึงเกิดสัมพันธภาพที่มีให้แก่กัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกร็นและสแกนดูรา (Graen and Scandura)[108] ที่ได้อธิบายว่ากระบวนการเกิดการแลกเปลี่ยนและการพัฒนาความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่มงาน จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างประสบการณ์ที่ดีร่วมกันจะเกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ และแนวคิดของลูเนนเบิร์ก (Lunenburg)[109] ที่กล่าวว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นพื้นฐานมาจากความเชื่อและความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกันที่มีการสะสมการทำงาน

---

[108]George B. Graen and T. A. Scandura, “ Toward a psychology of dyadic organizing,” **Organizational Behaviour** 9, (1987): 175–208.

[109] Fred C. Lunenburg, “ Leader- Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process,” **International Journal of Management, Business, and Administration** 13, 1 (2010): 1-5.

ร่วมกันมาเป็นระยะเวลาหนึ่งเพื่อสะสมประสบการณ์การทำงานที่ดีร่วมกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เมื่อหัวหน้ามีการให้ความช่วยเหลือจุนเจือ สนับสนุน และเอาใจใส่การทำงานของลูกน้องหรือครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ฝ่ายครูผู้ที่ได้รับการเอื้อเฟื้อและการสนับสนุนก็จะมีการตอนแทนโดยให้ความเคารพนับถือ รักใคร่ และมีพฤติกรรมให้ความร่วมมือในการทำงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจเป็นการตอบแทน ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของสฎายุ ธีระวณิชตระกูล[110]ที่ศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 201 คน และงานวิจัยของมอนทานิ เคราซี และแวนเดินเบิร์ก (Francesco Montani, François Courcy and Christian Vandenberghe) ได้ทำการศึกษากับพนักงานองค์กรเอกชนชาวฝรั่งเศสและแคนาดาจำนวน 418 คน[111] ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและผลปฏิบัติงาน นั่นคือ เมื่ออาจารย์มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บริหารในลักษณะของมิตรภาพที่ดีซึ่งกันและกัน อาจารย์จะมีการแสดงอออกมาเป็นความรู้สึกชอบพอจนเกิดความจงรักภักดีและนับถือความเป็นมืออาชีพในการทำงานจนเกิดการ่วมกันทำงานและร่วมกันสร้างผลงานด้วยความเต็มใจ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ ด้านความชอบพอ และด้านความจงรักภักดี ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1.1 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมด้านการร่วมกันสร้างผลงาน ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมากและมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าทั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างมีหน้าที่และจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การเป็นครูผู้มีหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการทำงานและมีความเกี่ยวข้องกันเพื่อให้เป้าหมายที่มีร่วมกันสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไลเดินและมาสลิน

---

[110]สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, “อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย,” **วารสารการบริหารการศึกษา** 3, 1 (ตุลาคม 2551 – มีนาคม 2552): 19-32.

[111] Francesco Montani, François Courcy and Christian Vandenberghe, “Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange,” **Journal of Business Research** 77 (August 2017): 1 – 13.

(Liden and Maslyn) ที่กล่าวว่าผู้นำและผู้ตามจำเป็นต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อสร้างผลงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานอันเป็นเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งเมื่อผู้ตามหรือครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ทำงานร่วมกับหัวหน้าก็จะเกิดความคิดและความรู้สึกอันนำไปสู่ความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งหากทั้งคู่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน ก็จะเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และนำไปสู่การตอบแทนซึ่งกันและกันต่อไป หากแต่ทั้งคู่มีความไม่พอใจในการทำงานร่วมกันก็อาจจะเกิดสัมพันธภาพที่ไม่ดีเกิดขึ้น และอาจส่งผลให้ทั้งคู่ไม่เต็มใจในการทำงานร่วมกันอีกต่อไป[112]

1.2 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเมื่อทั้งหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน จึงทำให้เห็นถึงบทบาทและวิธีการทำงานของแต่ละฝ่าย ทำให้ต่างฝ่ายต่างได้เรียนรู้วิธีการทำงานและเห็นถึงผลงานที่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้ต่างฝ่ายต่างนับถือความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไลเดนและมาสลิน (Liden and Maslyn) ที่กล่าวว่าการนับถือคามเป็นมืออาชีพในการทำงานระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นการแสดงออกถึงการนำความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆ มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อผู้ตามได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จก็จะนับถือในตัวหัวหน้าถึงความสามารถในการทำงานและให้ความเคารพนับถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถและมั่นใจว่าจะสามารถนำพาให้องค์การประสบความสำเร็จได้ เมื่อได้มีโอกาสทำงานร่วมกันกับหัวหน้าก็จะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งในทางตรงกันข้ามหากผู้ตามพบเห็นและพิสูจน์แล้วว่าหัวหน้าไม่มีความรู้สามารถจริงในการทำงาน ก็อาจทำให้ผู้ตามรู้สึกไม่มั่นใจและขาดความเชื่อถือในการทำงานต่อหัวหน้า อันส่งผลให้ไม่ไว้วางใจในการทำงานและเมื่อจำเป็นต้องทำงานร่วมกันจึงอาจทำให้ผู้ตามไม่เต็มใจในการทำงาน และอาจเกิดการต่อต้านต่อนโยบายหรือแนวทางในการทำงานของหัวหน้าได้

1.3 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมด้านด้านความชอบพอ ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าการที่หัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันทำงานในโรงเรียนต่างได้เห็นนิสัยใจคอซึ่งกันและกัน และได้เรียนรู้ถึงนิสัยของกันและกันจนทำให้เกิดเป็นความชอบพอที่อยากจะร่วมกันในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไดเนสชและไลเด็น (Dienesh & Liden) ที่ได้กล่าวว่าความชอบพอเป็นผลของความ

---

[112] Robert C. Liden and John M. Maslyn, “ Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43-72.

ประทับที่เกิดขึ้นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำผู้ที่เป็นหัวหน้างาน[113] และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปราโมทย์ สุดทรัพย์[114] ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิก การมอบอำนาจ ความผูกพัน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ โดยทำการศึกษากับพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการฝ่ายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำนวน 363 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพออยู่ในระดับมาก และการวิจัยของงานวิจัยของซาว[115] (Hongdan Zhao) ที่ทำการศึกษากับพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้าในบริษัทขนาดใหญ่ของประเทศจีนจำนวน 358 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความชอบพอมีผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่รู้สึกอยากทำงานและคงอยู่กับองค์การต่อไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหากผู้ตามได้ร่วมงานกับหัวหน้าที่บุคลิกลักษณะที่ตรงกับสิ่งที่ผู้ตามคาดหวัง อันได้แก่ มีความเป็นกันเองในการทำงาน มีอัธยาศัยและมนุษยสัมพันธ์ดี และมีเหตุผลในการทำงานโดยไม่ใช้อารมณ์และความรู้สึกของตัวเองเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน ก็จะทำให้พนักงานอยากร่วมงานด้วยและเต็มใจในการปฏิบัติงาน หากแต่หัวหน้าไม่มีบุคลิกลักษณะตามที่กล่าวมาข้างต้นหรือมีบุคลิกลักษณะในทางตรงกันข้าม อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่อยากร่วมงาน และอยากออกจากงานได้ในที่สุด

1.4 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมด้านความจงรักภักดี ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าเมื่อหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ทำงานร่วมกันมาระยะหนึ่งและได้ร่วมกันสร้างผลงานร่วมกัน ต่างได้เห็นความสามารถในการทำงานซึ่งกันและกันจนเกิดการนับถือความเป็นมืออาชีพในทางวิชาชีพแก่กันจนเกิดความชอบพอซึ่งกันและกัน และกลายเป็นความจงรักภักดีได้ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

---

[113] Richard M. Dienesch and Robert C. Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development,” **The Academy of Management Review** 11, 3 (July 1986): 618-634.

[114] ปราโมทย์ สุดทรัพย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิก การมอบอำนาจ ความผูกพัน และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557), 75.

[115] Hongdan Zhao, "Relative leader-member exchange and employee voice: Mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality," **Chinese Management Studies** 8, 1 (2014): 27-40.

ของไลเดนและมาสลินที่กล่าวว่าเมื่อผู้นำกับผู้ตามได้ทำงานร่วมกันและได้เรียนรู้ลักษณะการทำงานจะทำให้เกิดความชอบพบในลักษณะบุคลิกภาพและยอมรับนับถือการเป็นมืออาชีพในการทำงานจนเกิดการช่วยเหลือและปกป้องกันและกันในด้านต่างๆ ทั้งในและนอกองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวลักษณ์ ชูภักดิ์[116]ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระห่างผู้นำกับสมาชิก กรจัดการคุณภาพทั้งองค์การ วัฒนธรรมองค์การกับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาโรงแรมกะตะ พาเลซ จ. ภูเก็ต ซึ่งได้ศึกษากับพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับบังคับบัญชาจำนวน 197 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามนอกจากจะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การร่วมกันสร้างผลงานร่วมกันยังทำให้คนในองค์การช่วยเหลือกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันซึ่งสะท้อนได้จากความพึงพอใจของผู้ตามที่ได้ร่วมงานกับผู้นำและเต็มใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งนั่นหมายถึงความจงรักภักดีที่มีให้แก่กันในการทำงานซึ่งกันและกัน

2. จากผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การตามลำดับ ตามลำดับ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าการความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับครูผู้สอนได้ทำงานที่โรงเรียนมาเป็นระยะเวลาหนึ่งจนเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับโรงเรียน มีความภูมิใจในหน้าที่การงาน จนยอมรับและยึดมั่นในเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเมาเดย์ พอร์เตอร์ และสเตียร์[117] (Mowday ฟีก Steers) ที่กล่าวว่าการที่บุคลากรได้ทำงานมาระยะหนึ่ง จะเกิดความผูกพันกับองค์การ โดยที่บุคลากรจะมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พร้อมกับต้องการอยู่ร่วมเป็นสมาชิก

---

[116]เสาวลักษณ์ ชูภักดิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระห่างผู้นำกับสมาชิก กรจัดการคุณภาพทั้งองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาโรงแรมกะตะ พาเลซ จ. ภูเก็ต” (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557), 107.

[117]Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, and Richard M. Steers, **Employee-organization linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (**New York: Academic Press, 1982), 3 - 5.

ขององค์การต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของสเป็กเตอร์[118] (Spector) ที่กล่าวว่าการที่บุคลากรยอมรับเป้าหมายขององค์กรและมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อองค์การและมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์การต่อไปนั้น บุคลากรจำเป็นต้องทำงานร่วมกับองค์การมาระยะหนึ่งจนเกิดความรู้สึกร่วมที่เป็นความภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของชิตชัย บุญเทียม[119] ที่ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปน้อย คือ ด้านลักษณะของงาน และด้านประสบการณ์ในการทำงานตามลำดับ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณิภา นิลวรรรณ[120] ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานีมีความผูกพันต่อองค์การโดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของระวีวรรณ ศรีคต[121] ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 66 ศูนย์ โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครูและพนักงานราชการศูนย์ละ 4 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 264 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทั้ง 7 ด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในองค์การ

---

[118]Paul E. Spector, **Industrial and organizational psychology: research and practice**, 3rd ed. (New York: John Willy & Sons, 2003), 33 -45.

[119]ชิตชัย บุญเทียน, “ความผูกพันต่อองค์การของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 88.

[120]วรรณิภา นิลวรรณ, “ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), 92.

[121]ระวีวรรณ ศรีคต, “ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ,” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา** 10, 2 (2558): 75-90.

ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา และด้านบรรยากาศในองค์การตามลำดับ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การตามลำดับ ตามลำดับ ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

2.1 ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมด้านบรรทัดฐาน ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกในหน้าที่ที่จำเป็นต้องรับผิดชอบ ตลอดจนจำเป็นต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพทางการศึกษาที่ครูต้องประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณทั้ง 5 หมวด ได้แก่ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์[122] (Allen and Meyer) ที่กล่าวว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากบรรทัดฐานของสังคม ความรู้สึกสำนึกในหน้าที่ที่ครูต้องปฏิบัติงานต่างๆ ให้กับโรงเรียน ซึ่งหากครูไม่ปฏิบัติตามก็อาจเกิดความกดดันจากคนรอบข้าง เช่น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกศิษย์ และผู้ปกครอง เป็นต้น ดังนั้นครูจึงรู้สึกไม่ต้องการทำให้โรงเรียนและคนรอบข้างผิดหวัง และไม่ต้องการให้ผู้อื่นมองในทางที่ไม่ดี ซึ่งยังสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนเบิร์กและบารอน[123] (Greeberg and Baron) ที่กล่าวว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานเป็นความรู้สึกที่บุคลากรต้องการทำงานกับองค์การอันเนื่องมาจากแรงกดดันจากผู้อื่นที่มีความกังวลว่าคนอื่นจะคิดอย่างไรหากตนไม่ปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ถูกต้องตามบรรทัดฐานของโรงเรียนและสังคม ตลอดจนไม่อยากให้หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานผิดหวังหรือคิดในทางที่ไม่ดีหากตนลาออกจากองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระพร จันทภาโส[124] ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาที่ได้ศึกษากับ

---

[122] Natalie J. Allen and John P. Meyer, “The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization,” **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

[123]Jerald Greenberg, **Behavior in Organizations**, 10th ed. (Harlow: Pearson, 2011), 206 – 215.

[124]จิระพร จันทภาโส, “ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2558), 59.

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 165 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญสันติ ประทุมปี[125] ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมาที่ได้ศึกษากับครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา ประจำปีการศึกษา 2558 จำนวน 693 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก เป็นต้น

2.2 ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านจิตใจ ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมีความพึงพอใจต่อการทำงานที่โรงเรียน ทั้งบรรยากาศในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศด้านการเรียนการสอน และยอมรับต่อค่านิยมและเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับความสนใจและคุณค่าในงานของครูตลอดจนการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานจนกลายเป็นสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จึงทำให้ครูมีความผูกพันด้านจิตใจกับโรงเรียนที่มีอารมณ์และความรู้สึกว่าตนได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันด้านจิตของอันเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ที่กล่าวว่าความผูกพันด้านจิตใจเป็นความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกของบุคลากรที่มีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความสุขเมื่อได้ร่วมเป็นสมาชิกหนึ่งในองค์การจนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศการทำงานให้กับองค์การ และมีความต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์การต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนเบิร์ก (Greeberg) ที่กล่าวว่า ความผูกพันด้านจิตใจเป็นความต้องการของบุคลากรที่อยากคงอยู่ในองค์กรอันเนื่องมาจากเห็นกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกว่าปัญหาขององค์การคือเป็นปัญหาของตน จนมีความปรารถนาที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์การโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากว่าประโยชน์ของตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญสันติ ประทุมปี ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมาที่ได้ศึกษากับครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา ประจำปีการศึกษา 2558 จำนวน 693 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความผูกผันด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสถานศึกษาคาทอลิกใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถมาทำงานได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้ครูมีความเต็มใจ ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน จนตั้งใจและทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร

---

[125]บุญสันติ ประทุมปี, “การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา,” **วารสารการวิจัยกาสะลองคำ** 11, 3 (2560): 343-356.

ล่ากระโทก[126] ที่ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของครูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดตราด ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์การของครูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดตราด ในด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของภูกมล นวนาทเจษฎา[127] ที่ศึกษาเรื่อง ความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยศึกษากับครูโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 330 คน ผลการวิจัยพบว่าครูโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครมีความผูกพันด้านจิตในในระดับมาก เนื่องจากเมื่อครูได้ทำงานกับโรงเรียนมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วและไม่มีปัญหาใดๆ ในการทำงานจะทำให้ครูมีความผูกพันด้านจิตใจกับโรงเรียนที่ได้ทำงาน จนรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และตั้งใจปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียนโดยยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน เป็นต้น

2.3 ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ด้านการคงอยู่กับองค์การ ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมเป็นข้าราชการที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งมีสวัสดิการที่ดูแลค่อนข้างดี เช่น ค่ารักษาพยาบาลที่สามารถดูแลตนเอง คู่สมรส บุตร และบิดามารดา ค่าเล่าเรียนบุตร และบำเหน็จหรือบำนาญหลังจากเกษียณอายุราชการ เป็นต้น นอกจากนี้ค่าตอบแทนในการทำงานที่มีการปรับขึ้นเป็นประจำทุกปี ซึ่งค่าตอบแทนและสวัสดิการเหล่านี้เป็นการช่วยเหลือครูทุกคนที่ยังทำงานเป็นข้าราชการ ครูจึงมั่นใจและเชื่อว่าได้รับผลตอบแทนที่ดีและผลประโยชน์ในระยะยาว ตลอดจนมีความคุ้มค่ากับต้นทุนส่วนตัว เช่น เวลา ค่าเดินทาง ค่าอาหาร และความทุ่มเทในการทำงาน จึงอาจทำให้ครูยังคงอยู่กับโรงเรียนเพราะคงคำนึงถึงโอกาสที่ได้ทำงานกับโรงเรียนกับเวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นนอกโรงเรียนแล้วเล็งเห็นว่าการทำงานอยู่กับโรงเรียนเดิมยังคงได้ผลประโยชน์มากกว่าจึงไม่อยากสูญเสียประโยชน์กับสิ่งที่ได้ลงทุนในด้านต่างๆ กับโรงเรียนไปแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ที่กล่าวว่าความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์การ คือ การที่บุคลากรมีความเชื่อว่าตนจะสูญเสียผลประโยชน์ในด้านต่างๆ หากต้องออกจากองค์การไป โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำงานอยู่กับ

---

[126]จิราพร ล่ากระโทก, “ความผูกพันต่อองค์การของครูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดตราด” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 73.

[127]ภูกมล นวนาทเจษฎา, “ความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร,” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา** 2, 2 (2558): 195-207.

องค์การเป็นระยะเวลานานก็ยิ่งรู้สึกว่าตนได้ลงทุนการทำงานในด้านต่างๆ กับองค์การไปจำนวนมาก จึงห่วงถึงการสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อต้องออกจากองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมันดี้และคอลลินส์ (Mundy and Collins)[128] ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อพันธกิจและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์การขึ้นอยู่กับส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อการเงินและค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอรัญคูเมอร์ (ArunKumar)[129] ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานค้าปลีก ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อความผูกพันของพนักงาน เป็นสิ่งที่ยังคงทำให้พนักงานคงทำงานอยู่กับองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวนันญา อดิศรพันธ์กุล และ พนิต กุลศิริ[130] ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำ กับความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษากับพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นในความมั่นคงต่อหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงานร่วมกับองค์การ เป็นต้น

3. ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การแลกเปลี่ยนระห่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การทุกด้านในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวได้ว่าหากหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับสูง หัวหน้าและครูก็จะมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นไปด้วย แต่ในทางกลับกันหากหัวหน้าและครูในกลุ่มสารระการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ

---

[128]Linda M. Mundy, and Laurene E. Collins, “Will they stay? Exploring mission attachment and organizational commitment among employees in a nonprofit organization” (A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, 2011), 121 – 133.

[129]S. ArunKumar, “ An empirical study: relationship between employee motivation, satisfaction and organizational commitment,” **International Journal of Management and Business Research** 4, 2, (2014): 81-93.

[130]วนันญา อดิศรพันธ์กุล และ พนิต กุลศิริกมล, “ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำ กับความผูกพันต่อองค์การ,” **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ** 4, 2 (2556): 55-73.

ผู้ตามในระดับต่ำ หัวหน้าและครูก็จะมีความผูกพันต่อองค์การน้อยตามไปด้วยเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มสาระ ซึ่งเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำแบบสอบถามสำหรับการประเมินจึงอาจทำให้ครูผู้ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความเกรงใจหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา จึงอาจตอบในระดับปานกลาง และนอกจากนี้เมื่อหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีปฏิสัมพันธ์กันในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดความชอบพอกันทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว จนเต็มใจร่วมกันสร้างผลงานร่วมกันและได้เห็นถึงความสามารถทั้งด้านวิชาการและความตั้งใจในการทำงานของกันและกันจนกลายเป็นความนับถือในความเป็นมืออาชีพของกันและกัน และเมื่อได้ทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลาหนึ่งจนเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวทำให้กลายเป็นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเกิดความเชื่อใจและไว้วางใจกันและกันจนพัฒนาเป็นความจงรักภักดีต่อกันได้ในที่สุด จึงทำให้ทั้งคู่ได้เกิดความผูกพันต่อองค์การทั้งความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่ยึดกฎระเบียบของโรงเรียนเป็นที่ตั้งในการทำงาน ตลอดจนทำงานภายใต้จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพครู รวมถึงเกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การอาจเป็นเพราะว่าเมื่อไม่มีปัญหาในการทำงานและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานก็อาจทำให้ไม่อยากย้ายหรือออกจากโรงเรียนแห่งนี้ แม้ว่าการออกจากโรงเรียนอาจเป็นโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ เนื่องจากมีความรักความผูกพันต่อโรงเรียน อันเป็นเพราะเมื่อทำงานกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานแล้วสบายใจ ไม่มีปัญหาใดในการทำงาน และยังมีการช่วยเหลือเกื้อกูลร่วมกันในการทำงาน ผลิตและสร้างสรรค์ผลงานร่วมกันออกมาแต่ในสิ่งดี และนอกจากการตอบแทนช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันในเรื่องงานแล้ว ยังมีการตอบแทนช่วยเหลือเกื้อกูลกันในเรื่องส่วนตัวด้วย จึงทำให้ไม่อยากย้ายจากโรงเรียน เพราะอาจเกรงว่าหากย้ายไปทำงานที่อื่นแล้วอาจจะต้องสูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งด้านสวัสดิการที่ตนจะได้รับ และที่ทำงานใหม่หัวหน้าและเพื่อนร่วมกันอาจไม่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเช่นนี้ จนทำให้ครูเกิดความผูกพันด้านจิตใจเพราะรู้สึกดีใจตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้ที่เปรียบเสมือนครอบครัวที่มีความอบอุ่น จนคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความหมายและความสำคัญต่อชีวิตของตน จึงทำให้ยินดีทุ่มเทการทำงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนแม้ว่าจะต้องใช้เวลาส่วนตัวที่นอกเหนือเวลาราชการไปใช้ในการพัฒนากิจการต่างๆ ของโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของเบลา[131] (Blau) ที่กล่าวว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคม

[131] Peter M. Blau, **Exchange and Power in Social Life** (New York: John Wiley, 1964) 230- 352.

เป็นการแลกเปลี่ยนที่เกิดจากความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของปัจเจกบุคคลเป็นหลักที่เป็นการผสมผสานกันทั้งในลักษณะอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ โดยที่ทั้งผู้นำและผู้ตามมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีความไว้เนื้อเชื่อใจกันในระดับสูง จนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่ากับองค์การ มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากว่าผู้ตามรู้สึกว่าตนเองเป็นคนในองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์นี้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นจากความสมัครใจของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้อื่นที่มีลักษณะเป็นพันธะผูกพัน กล่าวคือการที่บุคคลได้ปฏิบัติต่ออีกบุคคลหนึ่งเป็นอย่างดี บุคคลนั้นก็มีความคาดหวังต่อผลตอบแทนที่จะได้รับและในขณะเดียวกันผู้ที่เคยได้รับความช่วยเหลือต่างๆ จากอีกผู้หนึ่งมาแล้วก็รู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่เกิดขึ้นจากการได้รับผลประโยชน์นั้น และเมื่อมีโอกาสที่จะกระทำการใดๆ ที่สามารถตอบแทนกลับคืนไปยังผู้ให้ก็จะกระทำการตอบแทนกลับคืนเพื่อแสดงถึงไมตรีจิตที่ได้รับซึ่งกันและกัน องค์การ หากแต่เมื่อได้เรียนรู้การทำงานร่วมกันแล้ว ทั้งคู่มีลักษณะการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน หรือมีความขัดแย้งกัน ก็อาจทำให้ต่างฝ่ายต่างเบื่อหน่ายจนอาจทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การลดลงและอยากออกจากงานหรือย้ายโรงเรียนได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของโอวาร์ [132](Owar, Joseph) ที่กล่าวว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นรูปแบบความสัมพันธ์สัญญาทางใจ (Psychology Contracts Models) ซึ่งเป็นคู่ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามหรือหัวหน้ากับลูกน้อง โดยเชื่อว่าหัวหน้ามีพันธะสัญญาในการตอบแทนโดยทำหน้าที่ในการจัดหาสิ่งต่างๆ ให้กับลูกน้องอย่างเหมาะสม ลูกน้องก็จะทำหน้าที่ต่างๆ ของตนเองอย่างเต็มความสามารถตอบแทนด้วยสัญญาใจ และยังคงอยากทำงานต่อกับองค์การด้วยความเต็มใจ จนกระทั่งมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การคิดเสมือนว่าองค์การเป็นครอบครัวหนึ่งที่อบอุ่นของตน

นอกจากนี้จากผลการวิจัยข้างต้นที่พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของปราโมทย์ สุดทรัพย[133] ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิก การ

---

[132]Joseph Jakisa Owor, “ Human resource management practices, employee engagement and organizational citizenship behaviours (ocb) in selected firms in Uganda,” **African Journal of Business Management** 10, 1 (January 2016): 1-12.

[133]ปราโมทย์ สุดทรัพย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิก การมอบอำนาจ ความผูกพัน และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557), 75.

มอบอำนาจ ความผูกพัน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ โดยศึกษากับพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการฝ่ายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ จำนวน 363 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางตรงกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า r = 464 และเมื่อแยกรายด้านของการแลกเปลี่ยนผู้นำและสมาชิก ได้แก่ ด้านความชอบพอ ด้านความจงรักภักดี ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน และด้านการนับถือการเป็นนักอาชีพ พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีค่า r = .411, .479, .364 และ .395 ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ ขำเรือง และ กระมล ทองธรรมชาติเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของที่ได้ศึกษากับอาจารย์ประจำจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 452 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่า r = 0.54[134] นอกจากนี้ยังพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของมอนทานิ เคราซี และแวนเดินเบิร์ก[135] (Francesco Montani, François Courcy and Christian Vandenberghe) ได้ทำการศึกษากับพนักงานองค์กรเอกชนชาวฝรั่งเศสและแคนาดาจำนวน 418 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่า r = .46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตลอดจนยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเกาเด็ตและเทรมเบลย์[136] (Marie-Claude Gaudet and Michel Tremblay) ที่ทำการศึกษากับพนักงานบริษัทธุรกิจค้าปลีกในประเทศแคนาดาจำนวน 484 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้าน

---

[134]ปาริชาติ ขำเรือง และ กระมล ทองธรรมชาติ, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ,” **วารสารสมาคมนักวิจัย** 17, 1 (มกราคม – เมษายน 2555): 90 – 101.

[135] Francesco Montani, François Courcy and Christian Vandenberghe, “ Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange,” **Journal of Business Research** 77 (August 2017): 1 – 13.

[136] Marie- Claude Gaudet, and Michel Tremblay, “ Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader- member exchange,” **European Management Journal** (2017): 1-13.

ความชอบพอ ด้านความจงรักภักดี และด้านการนับถือความเป็นนักวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่า r = .36, .35 และ .38 ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเลอบรานซ์และโรมา[137] (Pascale M. Le Blanc, and Vicente González-Romá) ที่ศึกษากับครูโรงเรียนมัธยมจำนวน 269 คน จาก 33 โรงเรียน โดยผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า r = .33 รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของชานส์และวอลเฟรม[138] (Birgit Schyns and Hans-Joachim Wolfram) ที่ศึกษากับบุคลากรทั้งระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการที่ทำงานธนาคารและบริษัทประกันในประเทศเยอรมนีจาก 22 บริษัท แบ่งเป็นระดับปฏิบัติงานจำนวน 233 คน เป็นเพศหญิง 168 คน เป็นเพศชาย 65 คน มีอายุเฉลี่ย 35 ปี และระดับหัวหน้างานจำนวน 54 คน เป็นเพศหญิง 29 คน เป็นเพศชาย 25 คน มีอายุเฉลี่ย 38 ปี และมีอายุการทำงานร่วมกันเฉลี่ย 2.5 ปี ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านการนับถือความเป็นนักวิชาชีพ ด้านความชอบพอ ด้านความจงรักภักดี และด้านการร่วมกันสร้างผลงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่า r = .09, .13, .11 และ .25 ตามลำดับ พร้อมกับสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสลามและคณะ[139] (Talat Islam et al.) ที่ได้ทำการศึกษากับพนักงานธนาคารในประเทศมาเลเซียจำนวน 415 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า r = .62 ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีวาสทวา

---

[137] Pascale M. Le Blanc and Vicente González- Romá, " A team level investigation of the relationship between Leader– Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance," **The Leadership Quarterly** 23 (2012): 534–544.

[138] Birgit Schyns and Hans- Joachim Wolfram, " The relationship between leader- member exchange and outcomes as rated by leaders and followers," **Leadership & Organization Development Journal** 29, 7 (2008): 631 – 646.

[139] Talat Islam, Saif ur Rehman Khan, Ungku Norulkamar Ungku Bt. Ahmad and Ishfaq Ahmed, "Organizational learning culture and leader- member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions," **The Learning Organization** 20, 4/5 (2013): 322-337.

และดาห์ร[140] (Anugamini Priya Srivastava and Rajib Lochan Dhar) ที่ทำการศึกษากับพนักงานทางตะวันออกและทางตอนเหนือของประเทศอินเดียจำนวน 285 คน ผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า r = .637 เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านการความจงรักภักดีมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรพัฒนาให้เกิดความจงรักภักดีระหว่างกันและกันมากขึ้น โดยหยิบยื่นความช่วยเหลือครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ตลอดจนแสดงออกให้ครูในกลุ่มสาระเห็นถึงความปรารถนาดีที่มีให้ และปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายทั้งต่อหน้าและลับหลังเพื่อให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน และเมื่อครูในกลุ่มสาระสัมผัสถึงความปรารถนาดีนั้นได้อย่างจริงใจก็จะแสดงออกด้วยการให้ความช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวตอบแทนกลับคืนมาเช่นกัน

2. ผลจากการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อคำถามในประเด็น “หากฉันออกจากโรงเรียนแห่งนี้ไป ชีวิตฉันคงไม่มีความสุข” ($\bar{X}$ = 3.71, S.D. = .91) และข้อคำถาม “ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ฉันจะต้องออกจาก

---

[140] Anugamini Priya Srivastava and Rajib Lochan Dhar, "Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment," **International Journal of Productivity and Performance Management** 65, 3 (2016): 351-377.

โรงเรียนแห่งนี้” ($\bar{x}$ = 3.92, S.D. = .91) พบว่ามีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็น 2 ลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรดำเนินการหาสาเหตุที่ทำให้ครูในโรงเรียนมีความคิดเช่นนั้น และรีบดำเนินการแก้ไขปรับปรุงสร้างให้ครูมีความสุขหรือความพึงพอใจในการทำงานในโรงเรียน และอยากคงอยู่กับโรงเรียนต่อไป

3. ผลจากการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันขององค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์กันทางบวก นั่นหมายความว่าหากหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามสูงขึ้น ก็จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในกลุ่มสาระ โดยเริ่มจากการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันและกัน ไม่ใช้อำนาจข่มเหงหรือคำพูดที่รุนแรง เพื่อให้เกิดความประทับใจซึ่งกันและกันในการทำงานจนทำให้กลายเป็นความชอบพอซึ่งกัน อันทำให้ครูในกลุ่มสาระเต็มใจและพร้อมร่วมสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน อีกทั้งควรยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือเกื้อกูลครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานจนเกิดความไว้ใจวางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้ครูปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยยึดกฎระเบียบของโรงเรียนและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพครู และทำงานที่ได้รับมอบหมายต่างๆ ด้วยความเต็มใจจนรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวที่อบอุ่นและไม่อยากย้ายหรือยังคงทำงานอยู่ที่นี่ต่อไป

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยในการทำนายความผูกพันต่อองค์การของครู เพื่อนำผลที่ได้ไปวางแผนในการดำเนินการสร้างความผูกพันต่อองค์การของครูต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาถึงปัจจัยเชิงเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครู เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการทำงานในโรงเรียนมากขึ้น

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมดังนั้น เพื่อให้เข้าใจบริบทเชิงลึกของสถานการณ์ในโรงเรียน จึงควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาครั้งต่อไป เพื่อแสวงหาความจริงภายใต้บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมและนำผลที่ได้ไปกำหนดแนวทางในการสร้างให้ครูเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์การและยังอยากทำงานร่วมกับโรงเรียนต่อไป

รายการอ้างอิง

Allen, Natalie J. and John P. Meyer. “The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization.” **Journal of Occupational Psychology** 63, 1 (1990): 1 – 18.

Arun Kumar, S. “An empirical study: relationship between employee motivation, satisfaction and organizational commitment.” **International Journal of Management and Business Research** 4, 2 (2014): 81 – 93.

Baker, Colin R. and Omilion-Hodges, Leah M. “The Effect of Leader-Member Exchange Differentiation Within Work Units on Coworker Exchange and Organizational Citizenship Behaviors.” **Communication Research Reports** 30, 4 (2013): 313 – 322.

Best, John W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970.

Bitmis, M. Gökhan and Azize Ergenelib. “Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace.” **Procedia Social and Behavioral Sciences** 24, (2011): 1143 – 1153.

Blanc, Pascale M. Le. and Vicente González-Romá. “A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance.” **The Leadership Quarterly** 23 (2012): 534 – 544.

Blau, Peter M. **Exchange and Power in Social Life**. New York: John Wiley, 1964.

Bogler, Ronit and Anit Somech. “Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools.” **Teaching and Teacher Education** 20, (2004): 277 – 289.

Buchanan II, Bruce. “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations.” **Administrative Science Quarterly** 19, 4 (December 1974): 533 – 546.

Casimir, Gian, Yong Ngee Keith Ng, Karen Yuan Wang and Gavin Ooi. “The relationships amongstleader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective." **Leadership & Organization Development Journal** 35, 5 (2014): 366 - 385.

Chow, Cheris W. C., Jennifer Y. M. Lai and Raymond Loi. “Motivation of Travel Agents' Customer Service Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Leader-member Exchange and Internal Marketing Orientation.” **Tourism Management** 48, (2015): 362 - 369.

Cohen, Aaron. “The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture.” **Journal of Vocational Behavior** 69 (2006): 105 – 118.

Densereau, Fred, George Graen and Williaam J. Haga. “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process.” **Organizational Behavior and Human Performance** 13, 1 (1975): 46 - 78.

Devece, Carlos, Daniel Palacios-Marqués a, and Maria Pilar Alguacil. “Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment.” **Journal of Business Research** 69, (2016): 1857 – 1861.

Dienesch, Richard M., and Robert C. Liden. “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development.” **The Academy of Management Review** 11, 3 (July 1986): 618 - 634.

Dunegan, Kenneth J., Dennis Duchon and Mary Uhl-Bien. “Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators.” **Journal of Management** 18, 1 (1992): 59 – 76.

Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison and Debora Sowa. “Perceived Organizational Support.” **Journal of Applied Psychology** 71, 3 (1986): 500 - 507.

Gaudet, Marie-Claude and Michel Tremblay. “Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective

commitment and leader-member exchange." **European Management Journal** 35, 5 (2017): 1 - 13.

George, Darren and Mallery, Paul. **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 16.0 Update**. 9th ed. New York: Pearson Education, 2009.

Graen, George B. and Mary Uhl-Bien. "Leadership-Making Applies Equally Well to Sponsors, Competence Networks, and Teammates." **Journal of Management Systems** 3, (1991): 375 - 80.

Graen, George B. and Mary Uhl-Bien. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." **Leadership Quarterly** 6, 2 (1995): 219 - 247.

Graen, George B. and Scandura, T. A. "Toward a psychology of dyadic organizing." **Organizational Behaviour** 9, (1987): 175 – 208.

Greenberg, Jerald. **Behavior in Organizations**. 10th ed. Harlow: Pearson, 2011.

Islam, Talat, Saif ur Rehman Khan, Ungku Norulkamar Ungku Bt. Ahmad, and Ishfaq Ahmed. "Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions." **The Learning Organization** 20, 4/5 (2013): 322 - 337.

Jaiswal, Deepakshi and Rajib Lochan Dhar. "Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality." **International Journal of Productivity and Performance Management** 65, 1 (2016): 58 - 79.

Jex, Steve M. **Organization Psychology: A Scientist-practitioner Approach**. New York: Wiley, 2002.

Kang, Dae-seok, Jim Stewart and Hayeon Kim. "The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes." **Personnel Review** 40, 6 (2011): 761 - 784.

Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement** 30 (1970): 607 – 610.

Liden, Robert C. and John M. Maslyn. “Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development.” **Journal of Management** 24, 1 (1998): 43 - 72.

Lunenburg, Fred C. “Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process.” **International Journal of Management, Business, and Administration** 13, 1 (2010): 1 - 5.

Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practice**. 6th ed. BelMont, CA: Wadsworth, 2012.

Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. CA: Wadworth Publishing, 2007.

Meyer, John P. and Natalie J. Allen. “A three component conceptualization of organizational commitment.” **Human Resource management Review** 1, 1 (1991): 61 - 89.

Meyer, John P. and Natalie J. Allen. “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations.” **Journal of Applied Psychology** 69, 3 (1984): 372 – 378.

Montani, Francesco, François Courcy and Christian Vandenberghe. “Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange.” **Journal of Business Research** 77 (August 2017): 1 – 13.

Mowday, Richard T., Lyman W. Porter and Richard M. Steers. **Employee-organization linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. New York: Academic Press, 1982.

Mowday, Richard T., Richard M. Steers and Lyman W. Porter. “The measurement of organizational commitment.” **Journal of Vocational Behavior** 14, 2 (April 1979): 224 - 247.

Mundy, Linda M., and Laurene E. Collins, “Will they stay? Exploring mission attachment and organizational commitment among employees in a nonprofit organization.” A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, 2011.

Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff and Scott Bradley MacKenzie. **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**. London: SAGE Publications, 2006.

Owor, Joseph Jakisa. “Human resource management practices, employee engagement and organizational citizenship behaviours (ocb) in selected firms in Uganda.” **African Journal of Business Management** 10, 1 (January 2016): 1 - 12.

Pimthong, Saran. “Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior among NGO Staff from Thailand, Myanmar, Laos and Cambodia.” **International Journal of Behavioral Science** 11, 1 (2016): 53 - 66.

Rhoades, Linda and Robert Eisenberger. “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature.” **Journal of Applied Psychology** 87, 4 (2002): 698 – 714.

Scandura, Terri A., George B. Graen and Michael A. Novak. “When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence.” **Journal of Applied Psychology** 71, 4 (November 1986): 579 - 584.

Schyns, Birgit and Hans-Joachim Wolfram. “The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers.” **Leadership & Organization Development Journal** 29, 7 (2008): 631 – 646.

Settoon, Randall P., Nathan Bennett and Robert C. Liden. “Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity.” **Journal of Applied Psychology** 81, 3 (June 1996): 219 - 227.

Shafazawana, Mohamed Tharikha, Cheah Yeh Yingb, Mohamed Saada Zuliawati and Kavitha Sukumarana. “Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors.” **Procedia Economics and Finance** 35, (2016): 604 – 611.

Spector, Paul E. **Industrial and organizational psychology: research and practice**. 3rd ed. New York: John Willy & Sons, 2003.

Srivastava, Anugamini Priya and Rajib Lochan Dhar. "Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment." **International Journal of Productivity and Performance Management** 65, 3 (2016): 351 - 377.

Truckenbrodt, Yolanda B. “The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior.” **Acquisition Review Quarterly** (Summer 2000): 233 – 244.

Wayne, Sandy J. and Shawn A. Green. “The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior.” **Human Relations** 46, (December 1993): 1431 - 1440.

Windle, Kelly and Kathryn von Treuer. “Psychological Contract Development: An Integration of Existing Knowledge to Form a Temporal Model.” **International Journal of Business and Social Research (IJBSR)** 4, 7 (July 2014): 23 - 37.

Zeinabadia, Hassanreza and Keyvan Salehi. “Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) ofteachers: Proposing a modified social exchange mode.” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 29 (2011): 1472 – 1481.

Zeinabadia, Hassanreza. “Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers.” **Procedia Social and Behavioral Sciences** 5 (2010): 998 – 1003.

Zhao, Hongdan. "Relative leader-member exchange and employee voice: Mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality." **Chinese Management Studies** 8, 1 (2014): 27 - 40.

“ข้าราชการแห่เออร์ลี่รีไทร์คลังเท 7.5 หมื่นล.ถ่ายเลือด.” **ประชาชาติธุรกิจ** (6-9 กันยายน 2555): 4.

“ครูรับการศึกษาไทยต่ำเกณฑ์เด็กไม่สนใจเรียน-สิ่งยั่วยุมาก.” **ผู้จัดการรายวัน 360** (15 มกราคม 2559): 10.

จิระพร จันทภาโส. “ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2558.

จิราพร ล่ากระโทก. “ความผูกพันต่อองค์การของครูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดตราด.” งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

ฉีฉี หยาง, วิภาดา คุราวิกติกุล และ ทรียาพรรณ สุภามณี. “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การของพยาบาลในโรงพยาบาลตติยภูมิ มณฑลยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน.” **พยาบาลสาร** 40, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2556): 109-120.

ช่อลัดดา อุตมา. “ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.” **วารสารสมาคมนักวิจัย** 20, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2558): 171-180.

ชิตชัย บุญเทียน. “ความผูกพันต่อองค์การของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์. “อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556.

นูรลี หมัดปลอด, อิศรัฏฐ์ รินไธสง และ รุ่งชัดดาพร เวหะชาติ. “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา.” **วารสารพฤติกรรมศาสตร์** 19, 1 (มกราคม 2556): 57 – 74.

บุญสันติ ประทุมปี. “การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลนครราชสีมา.” **วารสารการวิจัยกาสะลองคำ** 11, 3 (2560): 343-356.

ปราโมทย์ สุดทรัพย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิก การมอบอำนาจ ความผูกพัน และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำงานใหญ่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557.

ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์. “การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม.” **วารสารพฤติกรรมศาสตร์** 11, 1 (กันยายน 2548): 73 - 96.

ปาริชาติ ขำเรืองและกระมล ทองธรรมชาติ. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ.” **วารสารสมาคมนักวิจัย** 17, 1 (มกราคม – เมษายน 2555): 90 – 101.

“เปิดผลวิจัย 'ทุกข์ของครู' ปมสู่ความสิ้นหวัง.” **มติชน** (15 มกราคม 2556): 2.

ภูกมล นวนาทเจษฎา. “ความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร.” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา** 2, 2 (2558): 195 - 207.

ระวีวรรณ ศรีคต. “ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ.” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา** 10, 2 (2558): 75 - 90.

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2545.

วนันญา อดิศรพันธ์กุล และ พนิต กุลศิริกมล. “ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำ กับความผูกพันต่อองค์การ.” **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ** 4, 2 (2556): 55 - 73.

วรรณิภา นิลวรรณ. “ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี.” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554.

วัลลพ ล้อมตะคุ. “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2554.

ศิกษณีย์ วิโสจสงคราม. “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

สฎายุ ธีระวณิชตระกูล. “อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย.” **วารสารการบริหารการศึกษา** 3, 1 (ตุลาคม – 2551 มีนาคม 2552): 19 - 32.

สายสะพาย, “6 ปัญหา ครูไทย.” **มติชน** (22 มกราคม 2556): 22.

สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขึ้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2551.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. **งานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน. รายงานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาของสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประจำปีงบประมาณ 2554**. ม.ป.ท., 2554.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. **นวัตกรรมการเบิกจ่ายเงินเดือนสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. เข้าถึงเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 256. เข้าถึงได้จาก http://www.sec9.ksom.net/money/index.php.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. “รายงานการประชุม อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, ครั้งที่ 7/2556.” 24 กันยายน 2556.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **คู่มือครู: พระราโชวาทในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พระราชทานแก่บัณฑิตวิทยาลัยครูทั่วประเทศพุทธศักราช 2526**. กรุงเทพฯ: เอส เอ็ม เซอร์คิทเพรส, 2553.

สุขุม เฉลยทรัพย์. “มองผ่าน 'ข้อมูล': 'ความเชื่อมั่นครูไทย' จาก 'ปี 52' ถึง 'ปี 58' ..!!?.” **สยามรัฐ** (13 มกราคม 2559): 2.

สุรจิต อุดมสัตย์. “รูปแบบการจัดการปัจจัยเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย.” **วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม** 2, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 60 – 79.

เสาวลักษณ์ ชูภักดิ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระห่างผู้นำกับสมาชิกกรจัดการคุณภาพทั้งองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาโรงแรมกะตะ พาเลซ จ. ภูเก็ต.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557.

อารีย์วรรณ อ่วมตานี และ เบญจรัตน์ สมเกียรติ. “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก.” **วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 2, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2551): 1 – 8.

เอกภูมิ จันทรขันตี. “การพัฒนาทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นครูของนิสิตครูวิทยาศาสตร์ โดยใช้กรณีตัวอย่างจากหนังสือเรื่องครูสมพรคนสอนลิง.” **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย** 34, 1 (มกราคม – เมษายน 2557): 161 - 179.

เอื้อมพร หลินเจริญ, สิริศักดิ์ อาจวิชัย, และ ภีรภา จันทร์อินทร์. “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้คะแนนการทดสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6.” สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2552.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 6812.2/ 1094

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายวีรพงษ์ พวงเล็ก รหัสนักศึกษา 57252201 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร. ชัญญา ลี้ศัตรูพ่าย **ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา**

วุฒิการศึกษา ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ

2. ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู **ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา**

วุฒิการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนานุเคราะห์ จ. กาญจนบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

3. ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ **ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา**

วุฒิการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

4. ดร. วิไลลักษณ์ ลังกา **ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและวิจัยการศึกษา**

วุฒิการศึกษา ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ

5. ดร. ทวีวรรณ อินดา **ผู้เชี่ยวชาญด้านกาบริหารการศึกษา**

วุฒิการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง ผู้บริหารเลขานุการคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข
หนังสือและรายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 6812.2/ -

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายวีรพงษ์ พวงเล็ก รหัสนักศึกษา 57252201 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

๔๘ ปี "องค์กรแห่งการสร้างสรรค์" "Creative Organization"

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยนำเครื่องมือหลังจากปรับปรุงแก้ไขจากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ไปทดลองใช้ (Tryout) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีบริบทใกล้เคียงกัน เนื่องจากเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เช่นกัน นั่นคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 4 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 8 คน แบ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 32 คน โดยมีรายนามโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนสงวนหญิง
2. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1
3. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
4. โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

ค่าความชื่อมั่นของแบบวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (X)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	27

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N		Mean	Std. Deviation	N
X1	3.7813	.60824	32	X14	4.0313	.53788	32
X2	3.6250	.60907	32	X15	3.9688	.40035	32
X3	3.8750	.60907	32	X16	4.0625	.43533	32
X4	3.8438	.57414	32	X17	4.0625	.50402	32
X5	3.8750	.42121	32	X18	4.0625	.50402	32
X6	4.0625	.43533	32	X19	4.0313	.30946	32
X7	4.2188	.42001	32	X20	4.0938	.46555	32
X8	4.2500	.50800	32	X21	4.1563	.44789	32
X9	4.0938	.53033	32	X22	4.1875	.53506	32
X10	4.0938	.46555	32	X23	4.1563	.57414	32
X11	4.1563	.44789	32	X24	4.1563	.51490	32
X12	3.9688	.59484	32	X25	4.1875	.53506	32
X13	4.0625	.56440	32	X26	4.2500	.56796	32
				X27	4.3125	.47093	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	105.8438	52.330	.249	.909
X2	106.0000	52.903	.182	.910
X3	105.7500	51.742	.317	.907
X4	105.7813	52.499	.247	.908
X5	105.7500	51.032	.611	.901
X6	105.5625	52.577	.336	.906
X7	105.4063	51.733	.493	.903
X8	105.3750	51.468	.434	.904
X9	105.5313	51.289	.437	.904
X10	105.5313	51.160	.527	.902
X11	105.4688	50.773	.613	.901
X12	105.6563	49.588	.590	.901
X13	105.5625	51.867	.332	.906
X14	105.5938	49.797	.632	.900
X15	105.6563	51.201	.615	.901
X16	105.5625	52.770	.305	.906
X17	105.5625	50.383	.594	.901
X18	105.5625	50.383	.594	.901
X19	105.5938	53.152	.363	.905
X20	105.5313	49.934	.720	.899
X21	105.4688	50.644	.634	.901
X22	105.4375	49.415	.689	.899
X23	105.4688	49.031	.687	.899
X24	105.4688	50.515	.561	.902
X25	105.4375	49.544	.671	.899
X26	105.3750	49.726	.604	.901
X27	105.3125	51.706	.437	.904

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
109.6250	54.887	7.40858	27

ค่าความชื่อมั่นของแบบวัดความผูกพันต่อองค์การ (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	21

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4.3438	.65300	32
Y2	4.1875	.59229	32
Y3	4.0625	.80071	32
Y4	4.0625	.75935	32
Y5	4.2500	.56796	32
Y6	3.9688	.53788	32
Y7	4.0938	.58802	32
Y8	3.5000	.62217	32
Y9	3.5000	.62217	32
Y10	3.5625	.61892	32
Y11	3.4063	.94560	32
Y12	3.9375	.66901	32
Y13	3.6563	.78738	32
Y14	4.0313	.64680	32
Y15	3.6563	1.00352	32
Y16	4.3438	.54532	32
Y17	4.3438	.54532	32
Y18	3.5625	1.01401	32
Y19	4.0313	.82244	32
Y20	4.5313	.50701	32
Y21	4.5938	.49899	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	79.2813	59.499	.486	.878
Y2	79.4375	59.867	.502	.878
Y3	79.5625	58.125	.496	.878
Y4	79.5625	58.899	.459	.879
Y5	79.3750	58.565	.683	.873
Y6	79.6563	60.749	.451	.879
Y7	79.5313	60.322	.455	.879
Y8	80.1250	58.694	.602	.875
Y9	80.1250	57.919	.688	.872
Y10	80.0625	58.512	.626	.874
Y11	80.2188	57.918	.418	.882
Y12	79.6875	58.673	.556	.876
Y13	79.9688	57.967	.520	.877
Y14	79.5938	60.765	.361	.881
Y15	79.9688	57.128	.441	.881
Y16	79.2813	61.499	.354	.881
Y17	79.2813	60.596	.463	.879
Y18	80.0625	57.544	.406	.883
Y19	79.5938	58.378	.459	.879
Y20	79.0938	60.733	.485	.879
Y21	79.0313	59.580	.648	.875

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
83.6250	64.823	8.05125	21

ค่าความชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	48

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.7813	.60824	32
X2	3.6250	.60907	32
X3	3.8750	.60907	32
X4	3.8438	.57414	32
X5	3.8750	.42121	32
X6	4.0625	.43533	32
X7	4.2188	.42001	32
X8	4.2500	.50800	32
X9	4.0938	.53033	32
X10	4.0938	.46555	32
X11	4.1563	.44789	32
X12	3.9688	.59484	32
X13	4.0625	.56440	32
X14	4.0313	.53788	32
X15	3.9688	.40035	32
X16	4.0625	.43533	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X17	4.0625	.50402	32
X18	4.0625	.50402	32
X19	4.0313	.30946	32
X20	4.0938	.46555	32
X21	4.1563	.44789	32
X22	4.1875	.53506	32
X23	4.1563	.57414	32
X24	4.1563	.51490	32
X25	4.1875	.53506	32
X26	4.2500	.56796	32
X27	4.3125	.47093	32
Y1	4.3438	.65300	32
Y2	4.1875	.59229	32
Y3	4.0625	.80071	32
Y4	4.0625	.75935	32
Y5	4.2500	.56796	32
Y6	3.9688	.53788	32
Y7	4.0938	.58802	32
Y8	3.5000	.62217	32
Y9	3.5000	.62217	32
Y10	3.5625	.61892	32
Y11	3.4063	.94560	32
Y12	3.9375	.66901	32
Y13	3.6563	.78738	32
Y14	4.0313	.64680	32
Y15	3.6563	1.00352	32
Y16	4.3438	.54532	32
Y17	4.3438	.54532	32
Y18	3.5625	1.01401	32
Y19	4.0313	.82244	32
Y20	4.5313	.50701	32
Y21	4.5938	.49899	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	189.4688	175.934	.185	.923
X2	189.6250	176.694	.137	.924
X3	189.3750	174.435	.279	.923
X4	189.4063	175.926	.199	.923
X5	189.3750	172.952	.556	.921
X6	189.1875	176.996	.182	.923
X7	189.0313	174.096	.453	.921
X8	189.0000	173.742	.395	.922
X9	189.1563	173.039	.428	.921
X10	189.1563	172.394	.546	.921
X11	189.0938	173.959	.434	.921
X12	189.2813	174.015	.314	.922
X13	189.1875	175.383	.240	.923
X14	189.2188	171.660	.521	.921
X15	189.2813	172.983	.584	.921
X16	189.1875	176.544	.221	.923
X17	189.1875	172.802	.470	.921
X18	189.1875	170.673	.635	.920
X19	189.2188	176.176	.367	.922
X20	189.1563	170.975	.665	.920
X21	189.0938	172.410	.568	.920
X22	189.0625	169.286	.698	.919
X23	189.0938	169.055	.663	.919
X24	189.0938	170.733	.616	.920
X25	189.0625	170.835	.584	.920
X26	189.0000	171.226	.521	.921
X27	188.9375	173.544	.445	.921
Y1	188.9063	170.668	.480	.921
Y2	189.0625	172.190	.434	.921
Y3	189.1875	169.448	.441	.921
Y4	189.1875	168.028	.543	.920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y5	189.0000	168.774	.691	.919
Y6	189.2813	172.273	.476	.921
Y7	189.1563	171.168	.505	.921
Y8	189.7500	171.806	.435	.921
Y9	189.7500	168.387	.651	.919
Y10	189.6875	169.577	.579	.920
Y11	189.8438	167.620	.440	.922
Y12	189.3125	171.512	.418	.921
Y13	189.5938	169.346	.455	.921
Y14	189.2188	172.047	.402	.922
Y15	189.5938	170.959	.279	.924
Y16	188.9063	173.701	.368	.922
Y17	188.9063	174.475	.314	.922
Y18	189.6875	168.738	.362	.923
Y19	189.2188	169.660	.418	.922
Y20	188.7188	172.725	.473	.921
Y21	188.6563	173.072	.455	.921

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
193.2500	179.290	13.38993	48

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์
และรายชื่อโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 6812.2 /๑๑๔๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 8 ฉบับ

ด้วย นายวีรพงษ์ พวงเล็ก นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สงวน

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	
1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	4	4	8
2. โรงเรียนราชินีบูรณะ	4	4	8
3. โรงเรียนสิริธรราชวิทยาลัย	4	4	8
4. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน	4	4	8
5. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	4	4	8
6. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	4	4	8
7. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม	4	4	8
8. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา	4	4	8
9. โรงเรียนคงทองวิทยา	4	4	8
10. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา	4	4	8
11. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม	4	4	8
12. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2	4	4	8

รายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (ต่อ)

โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	
13. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม	4	4	8
14. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม	4	4	8
15. โรงเรียนบางเลนวิทยา	4	4	8
16. โรงเรียนสามพรานวิทยา	4	4	8
17. โรงเรียนภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย	4	4	8
18. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	4	4	8
19. โรงเรียนศาลาศึกวิทยา	4	4	8
20. โรงเรียนบางหลวงวิทยา	4	4	8
21. โรงเรียนงิ้วรายบุญมีรังสฤษดิ์	4	4	8
22. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย	4	4	8
23. โรงเรียนพลอยจาตุรจินดา	4	4	8
24. โรงเรียนแหลมบัววิทยา	4	4	8
25. โรงเรียนเพิ่มวิทยา	4	4	8
26. โรงเรียนสถาพรวิทยา	4	4	8
27. โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม	4	4	8
28. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา	4	4	8
รวมทั้งสิ้น	112	112	224

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

แบบสอบถามการทำงานในโรงเรียน

เรียน ท่านอาจารย์ที่นับถือ

กระผมนายวีรพงษ์ พวงเล็ก นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรขอความกรุณาอาจารย์ช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อตามข้อมูลที่เป็นจริง ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำข้อมูลไปศึกษาวิเคราะห์ผลในภาพรวม และจะไม่มีการนำผลไปตรวจสอบหรือวิเคราะห์เป็นรายบุคคลแต่อย่างใดเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามความมุ่งหมายในการวิจัยเรื่อง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ซึ่งผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าความร่วมมือของท่านในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการทำงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้สละเวลาอันมีค่าและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายวีรพงษ์ พวงเล็ก
ผู้วิจัย

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามนี้มีจุดประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานในโรงเรียนของท่าน
2. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ได้แก่ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และ 3) ความผูกพันต่อองค์การ
3. แบบสอบถามนี้ใช้เวลาในการตอบประมาณ 10 นาที กรุณาอ่านและตอบข้อคำถามให้ครบถ้วนเพื่อแบบสอบถามฉบับนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ได้
4. ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งทางผู้วิจัยได้แนบซองเอกสารมาพร้อมแบบสอบถามฉบับนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ลงในช่อง ❒ หรือเติมคำลงในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ ❒ 1) ชาย ❒ 2) หญิง
2. อายุ ❒ 1) ต่ำกว่า 26 ปี ❒ 2) 26 – 35 ปี
   ❒ 3) 36 – 45 ปี ❒ 4) มากกว่า 45 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ❒ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ❒ 2) ปริญญาตรี
   ❒ 3) ปริญญาโท ❒ 4) ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งงานหน้าที่ ❒ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ❒ 2) ครู
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้ของท่าน ❒ 1) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
   ❒ 2) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
   ❒ 3) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
   ❒ 4) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
   ❒ 5) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
   ❒ 6) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
   ❒ 7) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
   ❒ 8) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
6. ระยะเวลาที่ทำงานกับโรงเรียนปัจจุบัน
   ❒ 1) น้อยกว่า 5 ปี
   ❒ 2) 5 - 12 ปี
   ❒ 3) 13 - 24 ปี
   ❒ 4) 25 - 26 ปี
   ❒ 5) มากกว่า 36 ปี ขึ้นไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 2 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

นิยาม **ครู หมายถึง บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของท่าน**

คำชี้แจง ให้ท่านเลือกครูในกลุ่มสาระการเรียนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของท่านมา 1 คนที่ท่านคิดว่ามีความสัมพันธ์อันนี้ในการทำงานด้วยมากที่สุด แล้วโปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่า**ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด**เพียง 1 ช่องและกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความจงรักภักดี						
1	ครูคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้ฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงเรียนนินทาหรือใส่ร้าย					
2	ครูคนนี้จะช่วยแก้ต่างให้เกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหารโรงเรียน แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด					
3	ครูคนนี้สนับสนุนต่อแนวคิดในการทำงานที่ฉันเสนอ					
4	ฉันเชื่อมั่นว่าครูคนนี้ปรารถนาดีต่อฉัน ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเขาจะสนับสนุนและอยู่ข้างฉัน					
5	เมื่อมีอะไรเกิดขึ้น ครูคนนี้พูดความจริงกับฉันในทุกสถานการณ์					
6	ครูคนนี้ปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายกับฉันจนทำให้ฉันไว้วางใจเขา					
การร่วมกันสร้างผลงาน						
7	ฉันสนับสนุนการทำงานของครูคนนี้แม้จะนอกเหนือจากภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ในหน้าที่การงาน					
8	ฉันเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้ครูคนนี้ทำงานบรรลุเป้าหมาย					
9	ฉันเต็มใจในการช่วยเหลือครูคนนี้ในการทำงานให้สำเร็จ					
10	ฉันเต็มใจร่วมแก้ปัญหาเรื่องงานกับครูคนนี้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย					
11	ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับครูคนนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความชอบพอ						
12	ครูคนนี้เป็นคนที่มนุษยสัมพันธ์ดี					
13	ครูคนนี้เป็นคนที่มีอัธยาศัยดี					
14	ครูคนนี้เป็นคนที่มีน้ำใจ					
15	ครูคนนี้เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย					
16	ครูคนนี้เป็นคนที่ใครๆ ก็อยากทำงานด้วย					
17	ฉันทำงานกับครูคนนี้แล้วรู้สึกสบายใจ					
18	ฉันคิดว่าครูคนนี้คือเพื่อนที่ดีของฉัน					
การนับถือความเป็นมืออาชีพ						
19	ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดการเรียนการสอน					
20	ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น การเงิน พัสดุ ธุรการ การปกครอง					
21	ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
22	ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม					
23	ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวินิจฉัย ทำความรู้จัก และทำความเข้าใจศิษย์					
24	ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการออกแบบการเรียนรู้					
25	ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการทบทวนหลังปฏิบัติ (AAR)					
26	ครูคนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (PLC)					
27	ฉันเชื่อว่าครูคนนี้ต้องมีความก้าวหน้าในอาชีพครูอย่างมั่นคง					

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริง แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่าตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่องและกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านจิตใจ						
1	ฉันรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้					
2	ฉันรู้สึกยินดีหากต้องใช้เวลาส่วนตัวไปกับการทำงานให้กับโรงเรียน					
3	ฉันรู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนเป็นปัญหาของฉันเอง					
4	ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวหนึ่งที่อบอุ่นของฉัน					
5	ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความหมายและมีความสำคัญต่อชีวิตฉัน					
6	ฉันมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับโรงเรียน					
7	ฉันทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน					
ด้านการคงอยู่กับองค์การ						
8	เป็นการยากที่ฉันต้องออกจากโรงเรียนนี้ไป แม้ว่าฉันมีความจำเป็นก็ตาม					
9	หากฉันออกจากโรงเรียนแห่งนี้ไป ชีวิตฉันคงไม่มีความสุข					
10	ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ฉันจะต้องออกจากโรงเรียนแห่งนี้					
11	ถึงแม้โรงเรียนใกล้บ้านหรือใกล้ภูมิลำเนาของฉันมีตำแหน่งว่าง ฉันก็เลือกที่จะทำงานอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป					
12	ฉันคำนึงถึงผลเสียที่ตามมาของโรงเรียนหากฉันต้องย้ายออกจากโรงเรียนนี้					
13	ฉันมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเกษียณอายุราชการที่โรงเรียนแห่งนี้					

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14	แม้ว่าการออกจากโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นโอกาสและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ แต่ฉันเลือกที่จะทำงานกับโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป					
ด้านบรรทัดฐาน						
15	ฉันเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียนนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น งานพัสดุ ธุรการ การเป็น เป็นต้น					
16	ฉันจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักอย่างเต็มความสามารถ					
17	ฉันยึดถือกฎระเบียบของโรงเรียนเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน					
18	ฉันยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้เพราะรู้สึกถึงหนี้บุญคุณของโรงเรียนที่ให้กับฉัน					
19	ฉันยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน แม้ว่าจะนอกเวลางานหรืออยู่นอกโรงเรียนแล้วก็ตาม					
20	แม้จะอยู่นอกโรงเรียนหรือนอกเวลาราชการ ฉันยังคงประพฤติตัวตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู					
21	ฉันคำนึงถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนก่อนที่ฉันจะกระทำสิ่งใดลงไป					

ขอขอบพระคุณในความกรุณาเสียสละเวลาให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

สำหรับครูผู้สอน

แบบสอบถามการทำงานในโรงเรียน

เรียน ท่านอาจารย์ที่นับถือทุกท่าน

กระผมนายวีรพงษ์ พวงเล็ก นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรขอความกรุณาอาจารย์ช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อตามข้อมูลที่เป็นจริง ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำข้อมูลไปศึกษาวิเคราะห์ผลในภาพรวม และจะไม่มีการนำผลไปตรวจสอบหรือวิเคราะห์เป็นรายบุคคลแต่อย่างใดเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามความมุ่งหมายในการวิจัยเรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ซึ่งผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าความร่วมมือของท่านในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการทำงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้สละเวลาอันมีค่าและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายวีรพงษ์ พวงเล็ก
ผู้วิจัย

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามนี้มีจุดประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานในโรงเรียนของท่าน
2. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ได้แก่ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และ 3) ความผูกพันต่อองค์การ
3. แบบสอบถามนี้ใช้เวลาในการตอบประมาณ 10 นาที กรุณาอ่านและตอบข้อคำถามให้ครบถ้วนเพื่อแบบสอบถามฉบับนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ได้
4. ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งทางผู้วิจัยได้แนบซองเอกสารมาพร้อมแบบสอบถามฉบับนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ลงในช่อง ❒ หรือเติมคำลงในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ ❒ 1) ชาย ❒ 2) หญิง
2. อายุ ❒ 1) ต่ำกว่า 26 ปี ❒ 2) 26 – 35 ปี
   ❒ 3) 36 – 45 ปี ❒ 4) มากกว่า 45 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ❒ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ❒ 2) ปริญญาตรี
   ❒ 3) ปริญญาโท ❒ 4) ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งงานหน้าที่ ❒ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ❒ 2) ครู
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้ของท่าน
   - ❒ 1) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
   - ❒ 2) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
   - ❒ 3) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
   - ❒ 4) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
   - ❒ 5) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
   - ❒ 6) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
   - ❒ 7) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
   - ❒ 8) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
6. ระยะเวลาที่ทำงานกับโรงเรียนปัจจุบัน
   - ❒ 1) น้อยกว่า 5 ปี
   - ❒ 2) 5 - 12 ปี
   - ❒ 3) 13 - 24 ปี
   - ❒ 4) 25 - 26 ปี
   - ❒ 5) มากกว่า 36 ปี ขึ้นไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 2 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของท่าน และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่า**ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด** เพียง 1 ช่องและกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

นิยาม หัวหน้า หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของท่าน

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความจงรักภักดี						
1	หัวหน้าจะช่วยอธิบายความจริงแทนฉัน ถ้าฉันถูกคนในโรงเรียนนินทาหรือใส่ร้าย					
2	หัวหน้าจะช่วยอธิบายความจริงเกี่ยวกับการทำงานของฉันต่อผู้บริหารโรงเรียน แม้ว่าเขาจะไม่รู้เรื่องที่ถูกถามทั้งหมด					
3	หัวหน้าสนับสนุนต่อแนวคิดในการทำงานที่ฉันเสนอ					
4	ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้าปรารถนาดีต่อฉัน ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเขาจะสนับสนุนและอยู่ข้างฉัน					
5	เมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หัวหน้าพูดความจริงกับฉันในทุกสถานการณ์					
6	หัวหน้าปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายกับฉันจนทำให้ฉันไว้วางใจเขา					
การร่วมกันสร้างผลงาน						
7	ฉันสนับสนุนการทำงานของหัวหน้าแม้จะนอกเหนือจากภาระหน้าที่ที่ระบุไว้ในหน้าที่การงาน					
8	ฉันเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อช่วยให้หัวหน้าทำงานบรรลุเป้าหมาย					
9	ฉันเต็มใจในการช่วยเหลือหัวหน้าในการทำงานให้สำเร็จ					
10	ฉันเต็มใจร่วมแก้ปัญหาเรื่องงานกับหัวหน้าเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย					
11	ฉันตั้งใจปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความชอบพอ						
12	หัวหน้าเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี					
13	หัวหน้าเป็นคนที่มีอัธยาศัยดี					
14	หัวหน้าเป็นคนที่มีน้ำใจ					
15	หัวหน้าเป็นคนที่ใครๆ ก็อยากเป็นเพื่อนด้วย					
16	หัวหน้าเป็นคนที่ใครๆ ก็อยากทำงานด้วย					
17	ฉันทำงานกับหัวหน้าแล้วรู้สึกสบายใจ					
18	ฉันคิดว่าหัวหน้าคือเพื่อนที่ดีของฉัน					
การนับถือความเป็นมืออาชีพ						
19	หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดการเรียนการสอน					
20	หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น การเงิน พัสดุ ธุรการ การปกครอง					
21	หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
22	หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม					
23	หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการวินิจฉัย ทำความรู้จัก และทำความเข้าใจศิษย์					
24	หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการออกแบบการเรียนรู้					
25	หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการทบทวนหลังปฏิบัติ (AAR)					
26	หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีในทักษะการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (PLC)					
27	ฉันเชื่อว่าหัวหน้าต้องมีความก้าวหน้าในอาชีพครูอย่างมั่นคง					

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อตามความเป็นจริง แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่าตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ช่องและกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านจิตใจ						
1	ฉันรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้					
2	ฉันรู้สึกยินดีหากต้องใช้เวลาส่วนตัวไปกับการทำงานให้กับโรงเรียน					
3	ฉันรู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนเป็นปัญหาของฉันเอง					
4	ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวหนึ่งที่อบอุ่นของฉัน					
5	ฉันรู้สึกว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความหมายและมีความสำคัญต่อชีวิตฉัน					
6	ฉันมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับโรงเรียน					
7	ฉันทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน					
ด้านการคงอยู่กับองค์การ						
8	เป็นการยากที่ฉันต้องออกจากโรงเรียนนี้ไป แม้ว่าฉันมีความจำเป็นก็ตาม					
9	หากฉันออกจากโรงเรียนแห่งนี้ไป ชีวิตฉันคงไม่มีความสุข					
10	ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ฉันจะต้องออกจากโรงเรียนแห่งนี้					
11	ถึงแม้โรงเรียนใกล้บ้านหรือใกล้ภูมิลำเนาของฉันมีตำแหน่งว่างฉันก็เลือกที่จะทำงานอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้ต่อไป					
12	ฉันคำนึงถึงผลเสียที่ตามมาของโรงเรียนหากฉันต้องย้ายออกจากโรงเรียนนี้					
13	ฉันมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเกษียณอายุราชการที่โรงเรียนแห่งนี้					

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14	แม้ว่าการออกจากโรงเรียนแห่งนี้จะเป็นโอกาสและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ แต่ฉันเลือกที่จะทำงานกับโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป					
ด้านบรรทัดฐาน						
15	ฉันเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียนนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น งานพัสดุ ธุรการ การเป็น เป็นต้น					
16	ฉันจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักอย่างเต็มความสามารถ					
17	ฉันยึดถือกฎระเบียบของโรงเรียนเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน					
18	ฉันยังคงทำงานอยู่กับโรงเรียนแห่งนี้เพราะรู้สึกถึงหนี้บุญคุณของโรงเรียนที่ให้กับฉัน					
19	ฉันยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน แม้ว่าจะนอกเวลางานหรืออยู่นอกโรงเรียนแล้วก็ตาม					
20	แม้จะอยู่นอกโรงเรียนหรือนอกเวลาราชการ ฉันยังคงประพฤติตัวตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู					
21	ฉันคำนึงถึงภาพลักษณ์ของโรงเรียนก่อนที่ฉันจะกระทำสิ่งใดลงไป					

ขอขอบพระคุณในความกรุณาเสียสละเวลาให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายวีรพงษ์ พวงเล็ก
วัน เดือน ปี เกิด	25 พฤษภาคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2539 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม
	พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาปริญญานิเทศศาสตรบัณฑิต (การโฆษณา) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
	พ.ศ. 2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	13/26 ม. 5 ถ. ยิงเป้าใต้ ต. สนามจันทร์ อ. เมืองนครปฐม จ. นครปฐม 73000

มหาวิทยาลัยศิลปากร