



ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1



โดย
นางสาวธิดา ทองแยม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1



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

LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND
THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN SCHOOL
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



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 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
โดย ธิดา ทองแย้ม
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. บัญชร จันทร์ดา)

57252312 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, บรรยากาศองค์การของโรงเรียน

นางสาว ธิดา ทองแถม: ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียน จำนวน 60 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 180 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner) และบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของฟอร์แฮนด์ (Forehand) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การทำทนาย กระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และลำดับสุดท้าย คือ การมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน

2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป้าหมายองค์การ เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ ยกเว้นด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

57252312 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS, THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN SCHOOL

MISS TIDA TONGYAM : LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 THESIS ADVISOR : SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) Leadership of school administrators under the secondary Educational Service Area Office 1 2) the organizational climate in school under The Secondary Educational Service Area Office 1 3) Leadership of school administrators and the organizational climate in school under The Secondary Educational Service Area Office 1 The samples were 60 schools under The Secondary Educational Service Area Office 1. The respondents in each school consisted of 3 persons: school director, Head of Learning Group or department head, and teacher with the total of 180. The instrument was a questionnaire regarding the Leadership of school administrators on the theory of Kouzes and the organizational climate in school on the theory of Forehand the statistical used were frequency, percentage, arithmetic mean. Standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The results were found that:

1. Leadership of school administrators under The Secondary Educational Service Area Office 1 as a whole and as an individual, were at a high level; ranking from the highest to the lowest as follow: Challenging the process, Inspiring a shared vision, Encouraging the heart, Modeling the way and finally is Enabling others to act.

2. The organizational climate in school under The Secondary Educational Service Area Office 1 as a whole, were found at a high level, When considering each aspect, it was found that most of them were high level.; ranking from the highest to the lowest as follow: Goal Direction, Communication Network, Leadership Styles, System Complexity and the size and structure of the organization were moderate.

3. Leadership of school administrators and the organizational climate in school under The Secondary Educational Service Area Office 1 was related with a statistically significant at .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร. บัญชร จันทร์ดา ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จน สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 ทุกท่าน ซึ่งได้อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ดร.สุรียา ชินณะพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม นายธนิศ ทองธัญญา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน รัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน นางพิรานันท์ ศรีประเสริฐ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยม วัดหนองแขม นางอันธิกา เสรีวัฒนา และนางเพ็ญประภา แพลนดี ครูโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม ที่กรุณาตรวจสอบเพื่อพิจารณาความตรงของเครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณครอบครัวทองแย้ม ที่ช่วยแนะนำและให้คำปรึกษาที่ดีเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น 34/1 ทุกๆ ท่าน ที่เป็นกำลังใจและ ให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

คุณประโยชน์ในผลงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อตอบแทนพระคุณแต่ บิดา มารดา และคนในครอบครัวทองแย้มทุกท่าน ตลอดจนครูอาจารย์ทุกท่านที่สร้างและให้โอกาสที่ดีแก่ชีวิตของ ผู้วิจัยตลอดมา

ธิดา ทองแย้ม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
ภาวะผู้นำ.....	15
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	15
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	52
ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	54

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns).....	56
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)	57
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ (Bass and Avolio).....	58
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner).....	60
บรรยากาศองค์การ	62
ความหมายของบรรยากาศองค์การ.....	62
ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ	64
องค์ประกอบและแบบบรรยากาศองค์การ	66
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1	73
ความเป็นมา.....	73
ข้อมูลพื้นฐาน.....	75
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1	75
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	78
งานวิจัยในประเทศ.....	78
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	84
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	88
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	88
ระเบียบวิธีวิจัย.....	89
แผนแบบการวิจัย	89
ประชากร	89
กลุ่มตัวอย่าง	90
ผู้ให้ข้อมูล	90
ตัวแปรที่ศึกษา.....	91
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	92

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ.....	94
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	94
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	97
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.....	99
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.....	106
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1	112
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	116
สรุปผลการวิจัย.....	116
อภิปรายผล.....	117
ข้อเสนอแนะ.....	122
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	122
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	124
รายการอ้างอิง.....	125
ภาคผนวก	132
ภาคผนวก ก หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ ผู้เชี่ยวชาญ และรายละเอียดของ ผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	133
ภาคผนวก ข หนังสือราชการขอตกลงเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาขอตกลงเครื่องมือ วิจัย.....	145

ภาคผนวก ค หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างการวิจัย	148
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	154
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1	158
ประวัติผู้เขียน	165



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2556-2558	7
ตารางที่ 2 รายการคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ	19
ตารางที่ 3 แบบสอบถามจำแนกภาวะผู้นำ (Least Preferred Co-Worker Questionnaire).....	25
ตารางที่ 4 รายการการจำแนกสถานการณ์ตามแนวคิดของฟีดเลอร์ (Fiedler)	27
ตารางที่ 5 รายการแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทของผู้ตาม	36
ตารางที่ 6 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1	90
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน	98
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวม (X_{tot}).....	100
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการทำทาย กระบวนการ (X_1).....	101
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2).....	102
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการมอบอำนาจ ให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (X_3).....	103
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการแสดงเป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติ (X_4)	104

ตารางที่ 13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการเสริมสร้าง กำลังใจ (X_5).....	105
ตารางที่ 14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน (Y_{tot}).....	106
ตารางที่ 15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Y_1).....	107
ตารางที่ 16	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านแบบของความเป็นผู้นำ (Y_2).....	108
ตารางที่ 17	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านความซับซ้อนของระบบ (Y_3).....	109
ตารางที่ 18	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านเป้าหมายองค์การ (Y_4).....	110
ตารางที่ 19	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Y_5).....	111
ตารางที่ 20	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1.....	112

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	11
ภาพที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	13
ภาพที่ 3 แสดงแกนพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ	21
ภาพที่ 4 แสดงตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler).....	28
ภาพที่ 5 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของเรดดีน Reddin.....	29
ภาพที่ 6 แสดงผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก	31
ภาพที่ 7 แสดงทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ความพร้อมของผู้ตามของเฮอร์เชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard)	34
ภาพที่ 8 แสดงแนวความคิด Path - Goal Theory	37
ภาพที่ 9 แสดงสถานะการณ์และพฤติกรรมผู้นำวิถีทาง - เป้าหมาย.....	38
ภาพที่ 10 แสดงมิติด้านต่างๆ ของผู้นำความสามารถพิเศษ.....	41



บทที่ 1

บทนำ

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ และสังคมโลก จากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) สู่อุตสาหกรรม 4.0 โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ภาวะการพัฒนาของโลกภายหลัง ค.ศ.2015 มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเท่าเทียมทางเพศ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน การบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐมุ่งขจัดการทุจริตคอร์รัปชัน ด้วยหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น สถานศึกษาต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นพลเมือง พลโลก โดยทุกภาคส่วนของสังคมต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์การพัฒนา ศักยภาพผู้เรียน ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร การบริการ และการเรียนรู้ และคุณภาพ มาตรฐานของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการขับเคลื่อนที่สำคัญ¹ ดังนั้น การบริหารการศึกษา จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากที่สุด โดยในยุคการปฏิรูปการศึกษา จำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ จึงจะนำพาโรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน จากสภาพที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการ และเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้ภาระงานของสถานศึกษา ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร บทบาทหน้าที่ ความสำคัญของการบริหาร รวมทั้งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักทฤษฎีของภาวะผู้นำ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงสร้าง การวางแผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ โดยยึดการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการ รู้ถึงวิธีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ

¹ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)**” [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2560, เข้าถึงได้จาก from <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47194&Key=news20>

สังคมและประเทศเพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่ปรับเปลี่ยนเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่ พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อมาใช้ในการเตรียมความพร้อมให้แก่คน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าต่อไปเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง² และเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ยึดวิสัยทัศน์ระยะยาวในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยมีเป้าหมาย ที่สำคัญประการหนึ่งคือ คนไทยมีลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองตื่นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียงและมีความเป็นไทย และได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เพื่อปรับเปลี่ยนให้คนในสังคมไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม และเตรียมคนให้มีทักษะการดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21³ เช่น เด็กวัยเรียนและวัยรุ่นพัฒนาทักษะการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการต่อยอดพัฒนาทักษะในทุกด้าน มีทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน การจัดการและบริหารการศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในทางดำเนินการจึงจะทำให้

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)” [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/Summaryplan11_thai.pdf.

³ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)” [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47194&Key=news20>

การศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ จะต้องเป็น “มืออาชีพ” ต้องมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และมีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การศึกษาบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ⁴ การที่ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย แนวทางการบริหาร สถานศึกษาให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจน กล่าวคือ ต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ต้องพัฒนาบุคลากร อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญ อย่างยิ่งที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน เพราะการบริหารงานในปัจจุบัน เป็นการบริหาร ท่ามกลางสภาวะที่มีกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องพร้อมเปลี่ยนแปลงจาก สิ่งที่เป็นอยู่เดิมพร้อมรับฟังและพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายที่สังคมคาดหวัง จะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนา สถานศึกษา ภาวะผู้นำมีบทบาทในด้านทางความคิด ในการกำหนดทิศทางและกลไกการขับเคลื่อน องค์กร⁵ เช่น การมองภาพอนาคต รูปแบบการนำและการจูงใจให้เกิดความร่วมมือ ผลักดันให้สมาชิก ในองค์กรดำเนินตามแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนเป็น คุณลักษณะที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและบุคลากร ของโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กร การเรียนรู้ ต้องเป็นสภาพของการเรียนรู้และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้รู้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข บรรยากาศขององค์กรเป็น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ บรรยากาศขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของบุคลากร บรรยากาศที่ดีจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุจุดหมาย ที่สำคัญเกิด ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรนั้นมีบรรยากาศที่ไม่ส่งเสริมการ ปฏิบัติงาน ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ห่างเหิน ขาดความร่วมมือและความสามัคคี ดังนั้น สถานศึกษาต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความสามารถของ โรงเรียน ในความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครู มีอิทธิพลต่อผลผลิตของ สถานศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กร

⁴ อีระ รุญเจริญ, **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและการบริหารการศึกษายุคปฏิรูป การศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2550), 1.

⁵ ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ ทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 70.

ถ้าบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กันดี มีอิสระในการทำงานตามความสามารถของตน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงานบางอย่าง บุคลากรในองค์กรเกิดความพอใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กรก็ย่อมดีและการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ บรรยากาศขององค์กรที่ดีของสถานศึกษา จะทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุไปสู่จุดหมายที่สำคัญได้ ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ซึ่งเป็นที่น่าพึงพอใจและมีความหมายต่อผู้บริหาร คณะครู นักเรียน และใช้เวลาอยู่ในสถานศึกษาอย่างมีคุณค่า⁶ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรภายในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ

ปัญหาของการวิจัย

แนวโน้มสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ย่อมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าประสงค์หลักของการจัดการศึกษาไทย ทั้งในด้านคุณภาพการศึกษา การเข้าถึงและเท่าเทียมอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ประเทศไทยต้องก้าวเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองตื่นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณมีวิถีชีวิตที่พอเพียง และมีความเป็นไทย ตลอดจนให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรม (Science Technology and Innovation) ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนากำลังคนที่เหมาะสมและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง⁷ และคุณภาพการศึกษานั้น จะสะท้อนถึงคุณภาพของคนที่เป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา ซึ่งความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วยบุคคล ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษาและภารกิจของ

⁶ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, **สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2552), 24.

⁷ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **โครงการวิจัย “การกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทย กับเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21”** [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.onec.go.th/onec_backoffice/uploads/Book/1316-file.pdf.

สถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา นั่นคือผู้เรียนที่จบออกมามีคุณภาพ เป็นทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางของไทยแลนด์ 4.0 ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โลกของการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนาและแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ พัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ทำให้มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานต่อเนื่องไปยังประสิทธิผลขององค์การ⁸ ถ้าบรรยากาศองค์การสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในองค์การและเป้าหมาย คาดว่าพฤติกรรมการทำงานที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายจะมีมากขึ้นเหมือนกันถ้าหากบรรยากาศมีลักษณะต่อต้านหรือตรงข้ามกับความต้องการของสมาชิกในองค์การและเป้าหมายแล้วพฤติกรรมการทำงานและความพึงพอใจลดน้อยลง

ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทยเป็นผลมาจากการบริหารการจัดการศึกษา ซึ่งที่ผ่านมาพบว่าประเทศไทยมีการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษามากที่สุด และเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ แต่ผลการจัดการศึกษากลับไม่สอดคล้องกับงบประมาณ และแม้จะมีความพยายามปฏิรูปการศึกษาแล้วหลายครั้งก็ตาม⁹ เมื่อพิจารณาจาก The Global Competitiveness Report 2015 - 2016 จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ 140 ประเทศในโลก ผลปรากฏว่า ประเทศไทยได้อันดับที่ 32 ของโลก ลดลงจากปีที่ผ่านมาที่ได้อันดับที่ 31 ขณะที่ประเทศในกลุ่มอาเซียน เรียงตามลำดับ (อันดับปีที่ผ่านมา) ดังนี้ สิงคโปร์อันดับที่ 2 (2) มาเลเซียอันดับที่ 18 (20) ไทยอันดับที่ 32 (31) อินโดนีเซียอันดับที่ 37 (34) ฟิลิปปินส์อันดับที่ 47 (52) และเวียดนามอันดับที่ 56 (68)¹⁰ ซึ่งประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนามมีอันดับที่ดีขึ้น ดังนั้น การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้ว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษามาโดยตลอด แต่ก็ปรากฏว่าคุณภาพการศึกษาของประเทศยังด้อยกว่าประเทศอื่นๆ มาก เช่น การประชุม World Economic Forum (WEF) 2012-2013 ได้เปรียบเทียบคุณภาพการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน ในระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา

⁸ Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness: A Behavioral View** (Santa Monica California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 100-104.

⁹ ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, **ก้าวข้ามขีดจำกัดสู่สหัสวรรษแห่งคุณภาพ**, (กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2557), 7.

¹⁰ World Economic Forum, **The Global Competitiveness Report 2015-2016**, Accessed January 29, 2017, Available from Proq Quest [http:// www.weforum.org](http://www.weforum.org).

ปรากฏว่าประเทศไทยอยู่อันดับที่ 8 ท้ายสุดของกลุ่มประเทศอาเซียนโดยอันดับที่ 1-7 คือ สิงคโปร์ มาเลเซีย บรูไน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย กัมพูชา และเวียดนามตามลำดับ สำหรับการวัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษา โดยสถาบันพัฒนาการบริหารจัดการระหว่างประเทศ (International Institute for Management Development : IMD) ปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 30 (ลดลงจากปี พ.ศ. 2557 ที่ได้อันดับที่ 29) โดยเป็นอันดับที่ 3 ของประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน รองจากสิงคโปร์ และมาเลเซีย นอกจากนี้การประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Program for International Student Assessment : PISA) ปี 2012 ที่ประเมินคุณภาพด้านการอ่าน ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านคณิตศาสตร์ของนักเรียนอายุ 15 ปี ระดับการศึกษาภาคบังคับ ปรากฏว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 50 จากทั้งหมด 64 ประเทศ แม้ว่าคะแนนจะสูงขึ้นกว่าเดิม แต่ยังคงต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และอันดับที่ยังอยู่ท้ายๆ คือ คณิตศาสตร์ อันดับที่ได้ 427 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 494 ปี 2009 ได้คะแนน 419 คะแนน) วิทยาศาสตร์ อันดับที่ได้ 444 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 501 ปี 2009 ได้ 425 คะแนน) และการอ่าน อันดับที่ได้ 441 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 496 ปี 2009 ได้ 421 คะแนน)¹¹

การประกันคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่ามีสภาพปัญหาที่สำคัญ ดังนี้

1. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปีการศึกษา 2557-2558 มีผลคะแนนเฉลี่ยก็ค่อนข้างต่ำแม้ว่าคะแนนภาพรวมจะสูงขึ้นเล็กน้อย ดังตารางผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) เปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2556 - 2558 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6¹²

¹¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2559), 63-69.

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (กรุงเทพฯ: กลุ่มงานวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา, กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2559), อัดสำเนา.

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2556-2558

วิชา	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3			ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6		
	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
ภาษาไทย	44.25	35.20	42.64	49.26	50.76	49.36
สังคมศึกษา	39.37	46.79	46.24	33.02	36.53	39.71
ภาษาอังกฤษ	30.35	27.46	30.54	25.35	23.44	24.98
คณิตศาสตร์	25.45	29.65	32.40	20.48	21.74	30.48
วิทยาศาสตร์	37.95	38.62	37.63	30.48	32.54	33.40
รวมร้อยละเฉลี่ย	35.48	35.55	37.89	31.72	33.01	35.59

2. ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม พ.ศ.2554-2558 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ประเมินคุณภาพสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน มีสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา จำนวน 66 โรงเรียน (ร้อยละ 98.51) แต่ยังมีสถานศึกษาไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน (ร้อยละ 1.49) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ว่าในระดับรายสถานศึกษาแล้วยังมีปัญหาด้านคุณภาพ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก¹³

จากการจัดอันดับทางการศึกษาและการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้น แสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญในการบริหารนั้นคือ ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การให้มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานต่อไปยังประสิทธิผลขององค์การ

แนวทางหนึ่งของการแก้ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 คือผู้บริหาร ครู และบุคลากรจะต้องสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล โดยการใช้ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีการวางแผนในการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการ

¹³ กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1, การประกันคุณภาพการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานที่เป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://spbkk1.sesao1.go.th/year2559/Untitled.pdf>

บริหารที่ดีเยี่ยม มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี สร้างบรรยากาศองค์การที่ดีเพื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติตนในรูปแบบมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนของผู้เรียนให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
2. เพื่อทราบบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

คำถามของการวิจัย

เพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย โดยอาศัยแนวทางจากทฤษฎี แนวคิด หลักการ เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบตามแนวความคิดของลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) เป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย โดยมีตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่มีความสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อม (context)¹⁴ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาโดยตรง แต่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในด้านการจัดการคุณภาพการศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ตัวป้อนในระบบการศึกษานั้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำสู่ระบบที่ส่งผลอยู่ด้วยกัน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ ได้แก่ เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เป็นต้น 2) กระบวนการ (process) ได้แก่ กระบวนการบริหาร ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ 3) ผลผลิต (output) ได้แก่ มาตรฐานการศึกษา พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงชัน คุณภาพของนักเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด สถานศึกษามีปัจจัยนำเข้าที่เพียงพอและมีคุณภาพ และการจัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานก็จะให้ผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณภาพในกระบวนการต่างๆ ต้องอาศัยสถานะแวดล้อม (context) เป็นตัวแปรภายนอกที่สำคัญอันประกอบด้วย สภาพทางสังคม สภาพทางเศรษฐกิจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ระบบการบริหารงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ถ้ามีสิ่งที่ต้องปรับปรุงหรือบกพร่องต้องมีการย้อนกลับ (feedback) เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนอีกครั้ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัย ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของบาส (Bass) ได้กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นเขาวปัญญาและ 4) ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล¹⁵ ส่วนแคมเบลล์ บริดจ์ส์และไนสเตรนด์ (Campbell Bridge and Nystrand)

¹⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2012), 31-33.

¹⁵ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York: Free Press, 1985), 25.

ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้จัดรูปแบบ 2) เป็นผู้สื่อความหมาย 3) เป็นผู้นำทางการศึกษา 4) เป็นผู้บังคับบัญชา¹⁶ และแนวคิดของคูซและพอสนเนอร์ (Kouzes และ Posner) อธิบายวิธีการปฏิบัติงานในองค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม และเกี่ยวข้องกับหลักการปฏิบัติที่ผู้นำใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ท้าทายไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การท้าทายกระบวนการ 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมร่วมกัน 3) มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน 4) แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ 5) เสริมสร้างกำลังใจ¹⁷

ด้านทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีเรื่องนี้ ได้แก่ อัลต์แมน และคณะ (Altman and others) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 7 ประเภท 1) โครงสร้าง 2) รางวัล 3) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ 4) ความท้าทาย 5) ขอบข่ายงาน 6) การสนับสนุน 7) คุณค่าของงาน ซึ่งมีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ¹⁸ ส่วนฮาลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกเป็นพฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ 1) ขาดความสามัคคี 2) อุปสรรค 3) ขวัญ 4) และความสนิทสนมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ 1) ห้างเหิน 2) มุ่งผลงาน 3) กระตุ้น 4) และมิตรสัมพันธ์ รวมเป็น 8 มิติ¹⁹ และโฟร์แฮนด์ (Forehand) ได้กำหนดบรรยากาศองค์การว่า ประกอบไปด้วย 1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ 2) แบบของความเป็นผู้นำ 3) ความซับซ้อนของระบบ 4) เป้าหมายขององค์การ 5) เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร²⁰

¹⁶ Ronald F. Campbell, Edwin M. Bridge and Raphael O. Nystrand, **Introduction to Educational Administration**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1997), 225-227.

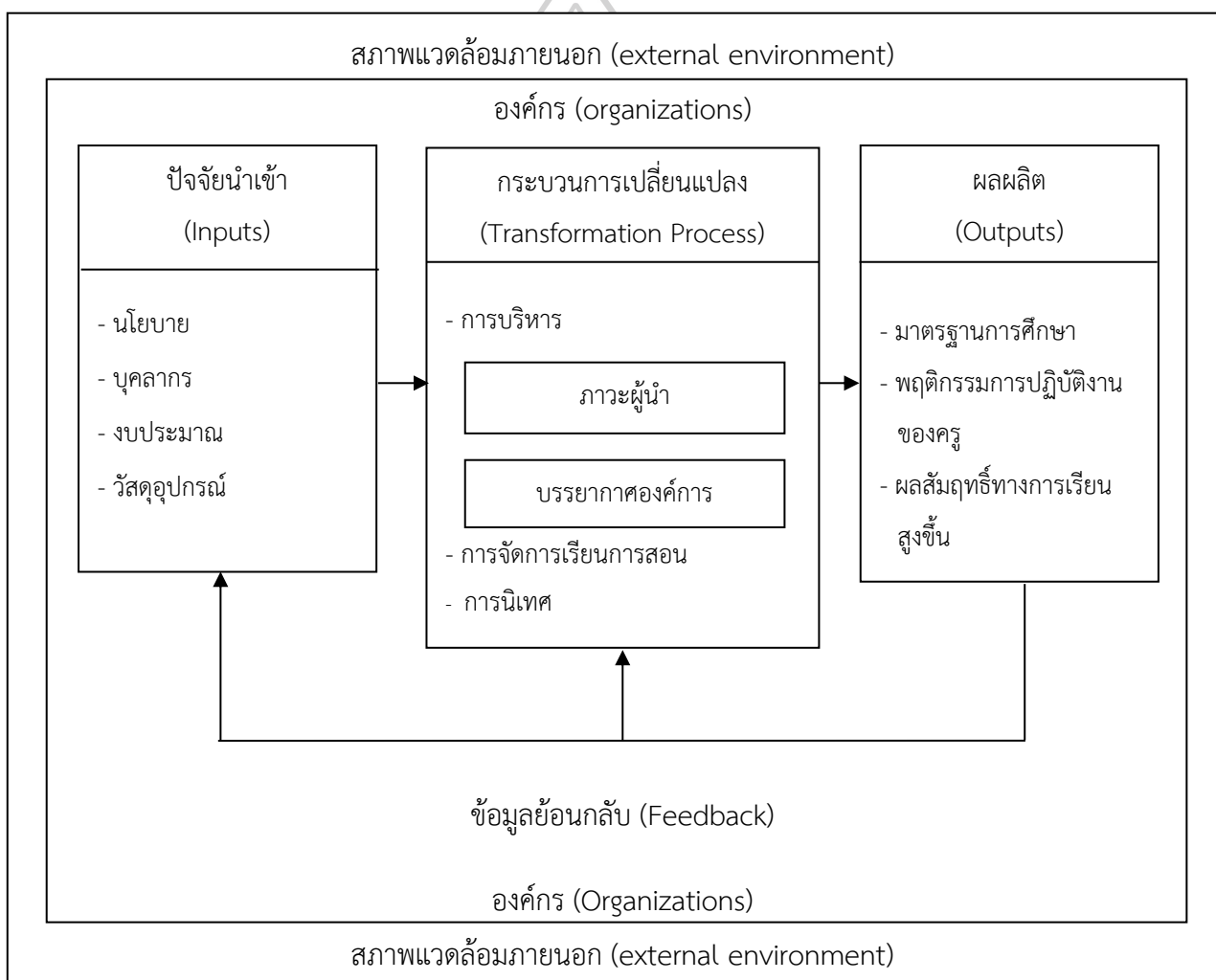
¹⁷ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations** (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987).

¹⁸ Steven Altman, val Enzi, and Budget Richard, **Organizational Behavior: Theory and Practice** (Orlando: Academic Press Inc., 1985), 65-68.

¹⁹ Andrew W. Halpin and Don B. Croft, **The Organizational Climate of School** (Chicago: University of Chicago Press, 1963), 133-152.

²⁰ Garlie A. Forehand, "Assessments of innovative behavior: Partial criteria for the assessment of executive performance," **Journal of Applied Psychology** 22, (1963): 206-222.

จากขอบข่ายเชิงทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้ใช้ทฤษฎีของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner) และบรรยากาศองค์การโรงเรียนใช้ทฤษฎีของฟอร์แฮนด์ (Forehand) ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ว่าในกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อให้ผลการวิจัยนี้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา และสถานศึกษาที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่เน้นความสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาต่อไปดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 5th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2012), 20-22.

: James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **the leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations** (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987).

: Garlie A. Forehand, อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 515.

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของคูซและโพสเนอร์ (Kouzes และ Posner) ประกอบด้วย 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การท้าทายกระบวนการ เช่น ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการขอความร่วมมือจากผู้อื่น โดยสร้างสิ่งที่มีความหมาย สิ่งที่เป็นความปรารถนาที่แท้จริงของมนุษย์มาเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนไว้กับเป้าหมายของส่วนรวม 3) มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน ผู้นำมีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจและข้อมูล มีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเอง 4) แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ เช่น การมาเช้า เลิกงานช้า ทำงานหนัก และอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small Wins) การสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ 5) เสริมสร้างกำลังใจ โดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น โดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา²¹ และบรรยากาศองค์การผู้วิจัยใช้ทฤษฎีของโฟร์แฮนด์ (Forehand) ได้กำหนดบรรยากาศองค์การว่าประกอบไปด้วย 1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โครงสร้างและขนาดขององค์การมีความเกี่ยวข้องกัน โดยองค์การที่มีขนาดใหญ่ระยะทางระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันจากจุดตัดสินใจ และมีความเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย 2) แบบของความเป็นผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนองความพอใจของบุคลากร 3) ความซับซ้อนของระบบ จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ 4) เป้าหมายองค์การ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ 5) เครือข่ายของการ

²¹ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations** (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987).

ติดต่อสื่อสาร สภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลและกลุ่ม²²
 ดังภาพที่ 2

ภาวะผู้นำ (X_{tot})	บรรยากาศองค์การ (Y_{tot})
1. การทำลายกระบวนกร (X_1)	1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Y_1)
2. การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (X_2)	2. แบบของความเป็นผู้นำ (Y_2)
3. มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (X_3)	3. ความซับซ้อนของระบบ (Y_3)
4. แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (X_4)	4. เป้าหมายองค์การ (Y_4)
5. เสริมสร้างกำลังใจ (X_5)	5. เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Y_5)

ภาพที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations** (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987).

: Garlie A. Forehand, อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 515.

²² Garlie A. Forehand, "Assessments of innovative behavior: Partial criteria for the assessment of executive performance," **Journal of Applied Psychology** 22 (1963): 206-222.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลของตนเหนือผู้อื่นให้ปฏิบัติงานและใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การท้าทายกระบวนการ 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน 4) แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ 5) เสริมสร้างกำลังใจ

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันของครู นักเรียน ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา อันเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิต่อขวัญ ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ 2) แบบของความเป็นผู้นำ 3) ความซับซ้อนของระบบ 4) เป้าหมายองค์การ 5) เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาใน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือ หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม หรือ หัวหน้างานต่างๆ ในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1

ครู หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งครู ในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1

โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 ประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัด 67 โรงเรียน แบ่งเป็น 6 กลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย ประกอบด้วย ท้องที่เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาม ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร บทความ ทฤษฎี ผลงานวิจัย และสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ได้ให้ความหมาย ในทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้ ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย²³

เกียมแมทเทียว (Giammatteo) กล่าวว่าผู้นำที่เหมาะสม ไม่ใช่เป็นผู้สั่งการหรือควบคุม เท่านั้น แต่จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลต่างๆ ในองค์การ สิ่งนั้นคือการแสดงออกของ ความเป็นผู้นำของคนๆนั้น ได้แก่ การสร้างและธำรงรักษากลุ่มไว้ได้มีการทำงานสำเร็จล่วงไปด้วยดี

²³ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993), 94.

ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่ายเพื่อให้กลุ่มร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น²⁴

บาส (Bass) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น ความต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า²⁵

สตอกคิลล์ (Stogdill) นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย²⁶

เทด (Tead) อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่น ร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ²⁷

แทนเนบอมและคณะ (Tannenbaum and others) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจหรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตาม หรือการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น²⁸

เนตรพัฒนา ยาวีราช ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ²⁹

²⁴ Michael C. Giammatteo and Dolores M. Giammatteo. **Forces on Leadership.** Reston (VA: National Assosiation of Secondary School Principle, 1981), 2.

²⁵ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York: The free Press, 1985), 545.

²⁶ Ralph M. Stogdill, “**Personal Factors Associated with Leadership,**” in **Survey of Literature in Leadership** (Maryland: Penguinh Book, 1969), 396.

²⁷ Ordway Tead, **The Art of Leadership** (New York: McGraw – HillBook Company, 1970), 20.

²⁸ Robert Tannenbaum and others, **Leadership and Organization: A Behavior Science Approach** (New York: McGraw-Hill, 1959), 24.

²⁹ เนตรพัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กู๊ป, 2551), 12.

สันติ บุญภิรมย์ ได้ให้ความเห็นของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ศิลปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข³⁰

ดร. สุนทรายุทธ สรุปความหมายภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องกับอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่นๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้นๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย³¹

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สรุปได้ว่า เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลของตนเหนือผู้อื่นให้ปฏิบัติงานและใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ มีความหลากหลายทั้งในทางธุรกิจและการศึกษา ซึ่งพอจะจัดกลุ่มได้ ดังนี้ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) 4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้³²

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ

แนวคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้ อาจจะมาจกพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่ง อริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership และเชื่อกันมาจนถึง ค.ศ. 1950 ความเชื่อ

³⁰ สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัทบุ๊คพ้อยท์ จำกัด, 2552), 230.

³¹ ดร. สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 326.

³² เรื่องเดียวกัน, 327.

เรื่องความเป็นผู้นำโดยคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็นผู้นำที่มีลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาของผู้นำนั้น เกี่ยวข้องหรือพยายามอธิบายพฤติกรรมของผู้นำนั้น³³

ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำ แตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เช่น ศึกษาภาวะผู้นำตามลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ พบว่าบุคคลสำคัญๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก คุณลักษณะของผู้นำนั้น อาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะทางด้านร่างกาย พบว่าผู้นำที่เป็นหัวหน้า มักจะมีความสูง และน้ำหนักมากกว่าปกติโดยเฉลี่ย เช่น นักเรียนชายที่เป็นหัวหน้าจะเป็นผู้ที่มีความสูง ส่วนผู้นำหญิงมักจะมีความสูงปานกลาง

2) ลักษณะทางสติปัญญา พบว่าสติปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ

3) ลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัวและมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามลักษณะ โดยจำแนกตัวประกอบเกี่ยวกับผู้นำได้ 5 อย่างคือ

- 1) มีความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด แคล่วคล่อง การคิดคำนึง และการตัดสินใจที่ดี
- 2) ประสบผลสำเร็จเป็นผู้มีความรู้ดี
- 3) มีความรับผิดชอบ เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเองสูง
- 4) มีความสามารถเท่ากับบุคคลอื่นได้ดี มีความสามารถในการทำกิจกรรมทางสังคม ร่วมมือทำงาน และมีอารมณ์ขัน

5) มีฐานะทางสังคมที่ดี เป็นคนกว้างขวาง

แนวคิดนี้ ไม่มีคุณลักษณะผู้นำที่แน่นอนตายตัว มีมากบ้างน้อยบ้าง ตามความเห็นของผู้ศึกษา อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ยังมีประโยชน์อยู่บ้างทำให้ทราบว่าคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำ³⁴

³³ Robert J. House and Mary L. Baetz, "Leadership: Some Empirical Generalization and New Research Directions," **Research in Organizational Behavior** 1 (1979): 348.

³⁴ Ralph M. Stogdill, "Leadership, Member, and Organization," **Psychological Bulletin** 47 (1950): 1-14.

ยุกต์ (Yukl) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ
ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายการคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

คุณลักษณะ	ทักษะ
1. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์	1. ทักษะทางสติปัญญา
2. มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง	2. ทักษะทางความคิด
3. มีความกระตือรือร้นและมุ่งสู่ความสำเร็จ	3. ทักษะทางความคิดริเริ่ม
4. เป็นผู้รักษาสภาพประโยชน์	4. ทักษะทางการพูด มีไหวพริบ
5. ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย	5. ทักษะทางการพูด
6. การตัดสินใจที่ถูกต้อง	6. ทักษะความรู้ ความเข้าใจในงาน
7. มีอิสระในการคิดและทำ	7. ทักษะความสามารถในการบริหาร
8. การสร้างจุดเด่น	8. ทักษะทางการชี้ชวน
9. มีความมุ่งมั่น	9. ทักษะทางสังคม
10. ความมีชีวิตชีวา	
11. ความเชื่อมั่นตนเอง	
12. ความอดทนต่อความเครียด	
13. ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ	

การศึกษาผู้นำกลุ่มแนวคิดทางคุณลักษณะนี้ มีหลากหลายแตกต่างกัน เช่น บางกลุ่มเชื่อว่าลักษณะทั้งห้าของคนหรือที่เรียกกันว่า “โหงวเฮ้ง” หรือนรลักษณ์ห้าประการ ได้แก่ ตา หู จมูก ปาก และคิ้ว เพราะเชื่อว่าจะบ่งบอกนิสัยของผู้นำได้จนแล้วจนรอดก็ไม่สามารถระบุได้ว่าขณะที่ผู้นำที่แท้จริงมีอะไรบ้าง เพียงแต่แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะต่างๆ เป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาที่น่าจะมีในตัวผู้นำ ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาแนวทางอื่นๆ เช่น ด้านพฤติกรรมและสถานการณ์ผู้นำ³⁵

³⁵ Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), 176.

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในช่วง ค.ศ. 1940 - 1950 มีการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทำให้เกิดความเข้าใจถึงข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จกับไม่ประสบผลสำเร็จ

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 แผนงานวิจัยภาวะผู้นำหลักได้ดำเนินการสำนักวิจัยทางธุรกิจที่มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ เพื่ออธิบายพฤติกรรมของผู้นำ ที่นักวิชาการด้านบริหารการศึกษารู้จักกันดีในรูปการวิจัยผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำ (the Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ) ในปี ค.ศ. 1940 โดย Hamphill และ Coons และปรับใช้โดย Halpin และ Winer ที่วัดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ ได้แก่

1) มิติคำนึงถึงตนเอง (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย ผู้นำมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามเวลาที่กำหนด เป็นผู้นำที่มีความสามารถ และมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ โดยพยายามกำหนดช่องการสื่อสารที่ดีและแนวทางการทำให้งานสำเร็จ

2) มิติคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เอาใจใส่ห่วงใยความเป็นอยู่ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียวระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้งสองมิติ แสดงให้เห็นตามภาพที่ 3

ผลงานวิจัยที่แสดงในภาพที่ 3 แสดงว่าพฤติกรรมผู้บริหารเมื่อพิจารณาในสองมิตินี้แล้ว แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ผู้บริหารบางคนมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์ หวังผลงานจึงเร่งกลุ่มทำงาน ในขณะที่อีกคนแสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติ ขณะที่อาจมีบางคนแสดงพฤติกรรมน้อยทั้งสองมิติเช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่างๆ กัน



ภาพที่ 3 แสดงแกนพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกนเกิดขึ้นช่วงเดียวกับการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จุดมุ่งหมายการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่ม และการจัดการทำงานของกลุ่ม เพื่อจะทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในการจัดการ

จากการศึกษาระบุว่า มิติภาวะผู้นำ 2 ด้าน ร้อยละ 85 ของความผันแปรในการบรรยายพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ คำนึงถึงตนเอง และคำนึงถึงผู้อื่น ในระยะแรกจะมี 10 มิติ ซึ่งสุดท้ายได้นำมารวมกันเป็น 2 กลุ่ม พอสรุปได้ ดังนี้

2.2.1 พฤติกรรมมุ่งงานเป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะมุ่งทำงานไปยัง การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน จัดหาทรัพยากร และเครื่องใช้สอยที่จำเป็น และให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงานมีพฤติกรรม การปรับตัวให้เข้ากับงานสูง

คำว่า “มุ่งงาน” หมายถึง พฤติกรรม ทศนคติ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ งานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรม รวมโครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย

การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ เพราะเป็นเสมือนกรอบการทำความเข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับผู้นำ

ทัศนคติ และพฤติกรรมการมุ่งงาน (Task-Related Attitudes and Behavior) โดยจำแนกออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1) ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่ยังไม่มีสมาชิกที่ยังไม่มีวุฒิภาวะ จะต้องดูแลอย่างใกล้ชิด ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีวุฒิภาวะและพึ่งพาตนเองได้ การดูแลจะน้อยลง สามารถเลือกโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ความสามารถในการกำหนดยุทธวิธีจะสะท้อนให้เห็นถึงสติปัญญาของผู้นำในการรับรู้ต่อสถานการณ์

2) การกำหนดทิศทาง หน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือการสร้างความปลอดภัย ซึ่งผู้นำจะต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน และออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์อย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา

3) มาตรฐานการปฏิบัติงานสูง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง จะทำให้หัวหน้างานคาดหวังว่าพนักงานจะเพิ่มผลผลิต และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ถ้าผู้นำเชื่อว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะสื่อสารความเชื่อมั่นสู่พนักงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นหรือไม่

4) ความกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานโดยมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะประนีประนอมความเสี่ยงและมองโลกในแง่ดีไว้ก่อน คือ ต้องมีการพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น ซึ่งถือเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ การใช้วิธีนี้มีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ

5) ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์หรือเงื่อนไข โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมโดย 1) หาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งอื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 2) รู้วิธีการทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนองค์การ 3) วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มร่วมกันทำงานอย่างไร 4) รู้ขีดความสามารถของตนเอง และ 5) มีการจูงใจ

6) มีข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ เป็นการให้สมาชิกส่งข้อมูลผลการปฏิบัติงานย้อนกลับมาให้อย่างสม่ำเสมอ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำมากที่สุด เพราะผู้นำจะไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำของสมาชิกเลย ถ้าปราศจากข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับมีลักษณะ 2 ประการได้แก่ สมาชิกจะได้รับข้อมูลว่าเขาทำงานดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และการย้อนกลับของข้อมูลที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

7) ผลการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปฏิบัติงานด้วยอารมณ์มั่นคง สม่ำเสมอ แม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและสามารถช่วยสมาชิกของทีม ให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้ トラบิตที่ผู้นำมีความสงบเยือกเย็น

ในขณะที่เดียวกันสมาชิกของกลุ่มเข้าใจว่าสิ่งต่างๆ เป็นที่พอใจและเกิดความมั่นคงก็จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้เช่นเดียวกัน

8) การมุ่งตอบสนองความพอใจ ของผู้รับบริการอย่างแข็งแรง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนใจและรับฟังข้อเรียกร้องของผู้รับบริการเกี่ยวกับการบริหารหรือบริการไม่ดี หรือมีปัญหาแล้วทำการแก้ไขปรับปรุง จะเปลี่ยนแปลงภายใน เพื่อผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

2.2.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่ให้ความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกของทีม แสดงว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมจะมุ่งแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ เป็นมิตร สนใจและเข้าถึงปัญหาช่วยพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันก็ตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ สามารถจำแนกออกได้ 8 ประการ ดังนี้

1) การมุ่งที่บุคคล เป็นการมุ่งให้ความสำคัญด้วยการสื่อสาร ซึ่งจำเป็นที่ต้องพูดคุยกันระหว่างบุคคล การมุ่งที่บุคคลรวมถึงผลประโยชน์ในองค์กรที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมาก เช่น ลูกน้อง ผู้บริหาร เพื่อน ผู้รับบริการ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในการสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้

2) การระดมพล ขณะที่เมื่อเกิดการมุ่งที่บุคคลขึ้นแล้ว การระดมพลจะเกิดขึ้นโดยเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มการทำงานอย่างราบรื่น การระดมพลเป็นการรวมพลกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันทางความคิด ทักษะ และค่านิยมที่จะทำงานของกลุ่มประกอบด้วย

- 1) การติดต่อสื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจน
- 2) การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล
- 3) การเอาใจใส่แก่สมาชิกของทีม
- 4) การแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น
- 5) การยอมรับให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกจะก้าวหน้าต่อเป้าหมาย

3) การสร้างความร่วมมือ เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ โดยการสร้างข้อตกลงร่วมมือ ซึ่งรวมถึงการมุ่งบุคคลและการรวมกลุ่ม เป้าหมายคือการสร้างระบบการประเมินตนเอง แก้ไขปรับปรุงใหม่และดำเนินการต่อไปด้วยตนเอง ซึ่งสร้างข้อตกลงหรือความร่วมมือในองค์กรต้องพัฒนาทักษะและการเอาใจใส่ต่างๆ

4) แรงดลใจ เป็นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงดลใจให้บุคคลอื่นได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำ จากการศึกษาพบว่า ประโยชน์ในการสร้างแรงดลใจมี 5 ประการ คือ 1) เป็นการส่งเสริมพัฒนาทางสติปัญญาของบุคคล 2) ทำให้เกิดการยอมรับและ

ช่วยเหลือจากบุคคลอื่น 3) ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณสร้างแรงตลใจเป็นเสมือนผู้นำ 4) เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น และ 5) สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการ และการสั่งงาน

5) สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล (Satisfaction of Human Needs) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถกระตุ้นจิตใจบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง เพราะการจูงใจและสร้างแรงตลใจจะทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มของบุคคลจากความพึงพอใจในความสำเร็จ ด้วย ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การยอมรับ ความต้องการการยกย่องนับถือและความรู้สึกที่สามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้ สามารถจะผลักดันบุคคลเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องด้วยกลไกการควบคุมที่เหมาะสม

6) การสร้างงานที่มีความหมายต่อบุคคล เป็นวิธีการบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่อคนด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์จะรวมถึงการรักษามาตรฐานการจ้างงานสำหรับบุคลากรด้วย บุคลากรสามารถค้นหาความหมายในงานของเขาโดยผู้นำใช้ยุทธวิธีง่ายๆ เช่น การอธิบายวิธีการทำงานเฉพาะ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจบริษัทหรือสังคมที่ดีขึ้น

7) การส่งเสริมและสนับสนุนทางอารมณ์ เป็นพฤติกรรมการสนับสนุน และสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีม ซึ่งมีแนวโน้มที่สำคัญมากขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะให้การสนับสนุน กระตุ้น และยกย่องโดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมทางอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องปฏิบัติต่อบุคคล เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ และนำไปสู่การปรับปรุงเพิ่มผลผลิตระยะยาว

8) การส่งเสริมหลักการและค่านิยมของบุคคล บทบาทที่สำคัญของผู้นำระดับสูง คือการช่วยส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดี ด้วยการจัดสวัสดิการ ส่งเสริมค่านิยมและหลักการ พฤติกรรมนี้ถือได้ว่าเป็นการมุ่งความสัมพันธ์ เพราะเกี่ยวข้องกับอารมณ์และทัศนคติของบุคคลโดยตรง และมีผลทางอ้อมต่องาน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

การศึกษาผู้นำตามกลุ่มแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะและตามกลุ่มพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ปรากฏว่าไม่พบแบบผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถใช้ได้ทุกสถานการณ์ จึงได้มีการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler)

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของผู้นำ และสถานการณ์บนพื้นฐานความจริงที่ว่า 1) แบบภาวะผู้นำที่สามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจของผู้นำ 2) ประสิทธิภาพของกลุ่มและสถานการณ์ที่เหมาะสมมีผลต่อหน้าที่ผู้นำ ดังนั้นการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

ฟีดเลอร์ (Fiedler) ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเป็นการแสดงออกเฉพาะอย่างของผู้นำ ในทางที่จะนำและประสานงาน ในการทำงานของกลุ่มสมาชิก ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำสามารถที่จะสั่งการโดยมีอิทธิพลเหนือกลุ่มสมาชิกในทางตรงกันข้าม คำว่าแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) นั้นหมายถึง ลักษณะโครงสร้างของผู้นำที่จะเร่งรัดพฤติกรรม ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน กล่าวโดยสรุปแบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะของบุคลิกภาพของผู้นำ แต่ละคน ที่ไม่บ่งถึงรูปแบบว่าผู้นำ จะมีพฤติกรรมอย่างไร ในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้สร้างแบบสอบถามขึ้น เรียก LPC (Least Preferred Co-Worker Scale) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อวัดลักษณะผู้นำของบุคคล ซึ่งสามารถที่จะบอกได้ว่าเมื่อบุคคลนั้นกลายเป็นผู้นำแล้วจะมีลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และจะมีผลทำให้กลุ่มของตนเกิดประสิทธิผลในการทำงานเพียงใด แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่ต้องการให้ผู้ร่วมงานตอบบรรยายลักษณะของผู้ที่เคยร่วม ทำงานกับผู้ตอบมาในอดีต หรือปัจจุบัน เป็นบุคคลที่ยุ่ยากประสบปัญหาความล้มเหลว ในการปฏิบัติงาน การตอบให้ทำเครื่องหมายลงบน Semantic Differential Scale ซึ่งมี 8 ลำดับด้วยกัน³⁶ ดังตัวอย่างตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แบบสอบถามจำแนกภาวะผู้นำ (Least Preferred Co-Worker Questionnaire)

คำสั่ง ให้คิดถึงบุคคลที่ท่านไม่สามารถทำงานได้ด้วยดี บุคคลนั้นอาจเป็นใครคนหนึ่งที่ท่านกำลังทำงานอยู่ หรือใครคนหนึ่งที่ท่านเคยรู้จัก คนๆนั้น เป็นคนที่มีความยุ่งยากในการปฏิบัติงานจงบอกความรู้สึกต่อบุคคลผู้นั้นมา									
สบายใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่สบายใจ
ไม่ยอมรับ	8	7	6	5	4	3	2	1	ยอมรับ
ความร่วมมือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ขาดความร่วมมือ
ชวนทะเลาะวิวาท	8	7	6	5	4	3	2	1	เข้ากันได้
ช่วยเหลือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ขัดแย้ง
ห่างเหิน	8	7	6	5	4	3	2	1	ใกล้ชิด
ประสิทธิภาพ	8	7	6	5	4	3	2	1	ขาดประสิทธิภาพ
เคร่งขรึม	8	7	6	5	4	3	2	1	ร่าเริง

³⁶ Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967), 268.

แบบสอบถามนี้ ต้องการที่จะหาว่าผู้ตอบไม่ชอบทำงานร่วมกับคนที่มีบุคลิกภาพตามรายการในตัวอย่างแบบสอบถามผู้ตอบจะเลือกคะแนนตามความรู้สึกของตน คะแนนจะเรียงจาก 1-8 คะแนน หมายถึงความพึงพอใจมากที่สุด คะแนน LPC จะได้จากการรวมคะแนนทั้งหมด ถ้าคนที่ได้คะแนนสูงในแบบสอบถาม LPC แสดงผลในทางบวกว่ามีความพึงพอใจ แต่ถ้าได้คะแนนต่ำแสดงผลในแง่ลบ LPC สามารถที่จะจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำที่เน้นงาน (Task-Oriented) จะได้คะแนนต่ำจากการตอบแบบสอบถาม 2) ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented Leaders) จะได้คะแนนสูงจากการตอบแบบสอบถาม

ตามสมมุติฐานที่ว่าสถานการณ์แตกต่างกัน ย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้นสถานการณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นตามทฤษฎี ถ้าหากสถานการณ์ที่ตีเหมาะสมแล้ว ผู้นำจะสามารถควบคุมและบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้จำแนกตัวประกอบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1) อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้หน้านั้นๆ ที่จะส่งผลในการบังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด หากมีอำนาจมากสามารถให้คุณให้โทษได้ ย่อมมีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชามากขึ้น อำนาจในตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้นำทำงานได้สะดวกและง่ายขึ้น

2) โครงสร้างของงาน หมายถึง งานมีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นขั้นเป็นตอนมากน้อยเพียงใด ถ้าหากงานมีโครงสร้างที่แน่นอน ผู้นำจะสามารถทราบว่าตนควรจะทำอะไร และทำอย่างไร ในทางตรงกันข้าม หากงานนั้นไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน เป้าหมายคลุมเครือ (Ambiguous Goals) มองไม่เห็นทางแก้ปัญหา ย่อมทำให้ผู้นำไม่ทราบว่าควรทำอะไร จำเป็นต้องเริ่มกันใหม่ ดังนั้นถ้าหากงานที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนมากเท่าใด ย่อมทำให้ผู้นำทำงานได้ง่ายขึ้นมากเท่านั้น

3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้นำ จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ ในบางกรณีบุคลิกภาพของผู้นำอาจจะมีผลต่อความสัมพันธ์ได้ ถ้าหากในสถานการณ์ที่ผู้นำกับสมาชิกสามารถเข้ากันได้ ผู้นำย่อมจะมีอิทธิพลมาก ดังนั้นผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก็ต่อเมื่อ 1) กลุ่มให้การสนับสนุน 2) ผู้นำรู้ว่าอะไรควรทำ และจะทำอย่างไร และ 3) องค์การให้อำนาจผู้นำในการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกได้³⁷

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ใช้องค์ประกอบ 3 ตัวข้างต้น ในการกำหนดสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ดังตาราง 4

³⁷ Wayne K. Hoy and Cecil C. Miskel, *Education Administration* (New York: Random House, 1981), 239.

ตารางที่ 4 รายการการจำแนกสถานการณ์ตามแนวคิดของฟีดเลอร์ (Fiedler)

สถานการณ์	ขั้นแห่งความพอใจ	ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ	โครงสร้างของงาน	อำนาจในตำแหน่ง
ส่วนที่ 1	ดีมาก	ดี	มีโครงสร้าง	สูง
ส่วนที่ 2		ดี	มีโครงสร้าง	ต่ำ
ส่วนที่ 3		ดี	ไม่มีโครงสร้าง	สูง
ส่วนที่ 4	ปานกลาง	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	ต่ำ
ส่วนที่ 5	ปานกลาง	เลว	มีโครงสร้าง	สูง
ส่วนที่ 6	ปานกลาง	เลว	มีโครงสร้าง	ต่ำ
ส่วนที่ 7		เลว	ไม่มีโครงสร้าง	สูง
ส่วนที่ 8	ไม่พอใจ	เลว	ไม่มีโครงสร้าง	ต่ำ

ยกตัวอย่าง เช่น ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่สถานการณ์เป็นที่น่าพอใจดีมาก ประกอบกับมีความสัมพันธ์ในกลุ่มกับผู้นำที่ดี งานมีโครงสร้างกำหนดไว้แน่นอนและตำแหน่งของผู้นำนั้นก็อยู่ในฐานะสูงอย่างนี้ เป็นต้น

ทฤษฎีของฟีดเลอร์ (Fiedler) ทำให้มองเห็นว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยที่พยายามจะอธิบายและตอบคำถามที่ว่าสถานการณ์อะไรที่จะเหมาะกับผู้นำแต่ละแบบ

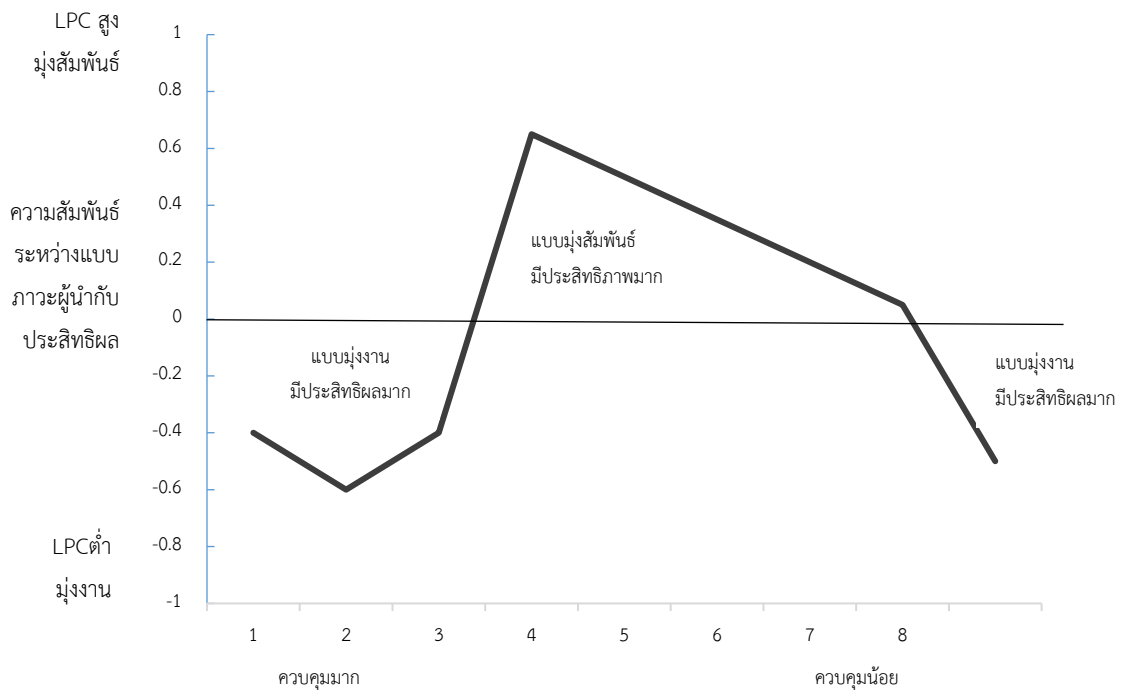
ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ใดนั้น ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่มในช่วงเวลากว่า 10 ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟโดยใช้มีธฐานของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ ดังภาพที่ 4

จากสภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือสถานการณ์ที่ ง่าย-ยาก ต่อการควบคุมหรือปกครอง จะผลการวิจัยฟีดเลอร์ (Fiedler) สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขาไว้ ดังนี้

- 1) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มี LPC ต่ำ) จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
- 2) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (มี LPC สูง) จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

3) ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มี LPC ต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้เสนอแนะว่าองค์การควรเน้นการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เพื่อให้สอดคล้องเข้ากับผู้นำมากกว่าการเปลี่ยนแปลงผู้นำ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความเชื่อของฟิดเลอร์ (Fiedler) ประเด็นนี้แตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่ส่วนใหญ่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ทั้งนี้ ฟิดเลอร์ (Fiedler) เชื่อว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจจะไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเข้าอบรม ที่เกี่ยวกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งความความสัมพันธ์ ก็จะไม่ตอบสนองการอบรม เพื่อพัฒนามาเป็นผู้นำด้วยเหตุนี้ ฟิดเลอร์ (Fiedler) จึงเสนอแนะให้ผู้นำเป็นผู้ที่ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ใหม่ให้มาสอดคล้องเหมาะสมกับผู้นำ



ความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด
อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ภาพที่ 4 แสดงตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler)

3.2 ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin)

เรดดิน (Reddin) ได้พัฒนารูปแบบผู้นำ 3 มิติ โดยมีแนวคิดหลัก ผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ว่า ไม่มีแบบผู้นำแบบใดดีที่สุดหรือแย่ที่สุด แต่ละแบบย่อมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ³⁸

เรดดิน (Reddin) ได้เพิ่มมิติผู้นำอีก 1 มิติ คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness Dimension) รวมเป็น 1) มิติมุ่งงาน (Task Oriented : TQ) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติตามทำงานอย่างได้ผล 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented : RO) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความเห็นอกเห็นใจไว้วางใจ และให้กำลังใจในการทำงาน และ 3) มิติมุ่งประสิทธิภาพ (Effectiveness Oriented : EQ)

		ต่ำ	เน้นงาน	สูง
สูง	สัมพันธ์	ความสัมพันธ์สูง งานต่ำ	บูรณาการ	ความสัมพันธ์สูง งานสูง
เน้นความสัมพันธ์				
ต่ำ	แยกตัว	ความสัมพันธ์ต่ำ งานต่ำ	อุทิศ	ความสัมพันธ์ต่ำ งานสูง

ภาพที่ 5 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน Reddin

จากภาพที่ 5 สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

- 1) งานสูง – สัมพันธ์สูง แทนผู้นำ แบบสมบูรณาการ (Integrated)
- 2) งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แทนผู้นำ แบบสัมพันธ์ (Related)
- 3) งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำ แบบแยกตัว (Separated)
- 4) งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำ แบบอุทิศ (Dedication)

สรุปได้แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ข้างต้น มีทั้งดีและไม่ดี จากแบบพื้นฐาน 4 แบบจะนำไปสู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับแบบผู้นำจะมีความสัมพันธ์ภายในกับสถานการณ์อย่างไร

³⁸ William J. Reddin, *Managerial Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1970).

หมายความว่าแบบพื้นฐานแต่ละแบบจะก่อให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างน้อยอีก 4 แบบ รวมเป็นแบบผู้นำ 8 แบบ³⁹ ดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ดังนี้

1) ผู้นำแบบผู้บริหาร (Executive) จะเน้นการส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานใช้ความพยายาม ในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย จัดว่าเป็นผู้นำที่มีการทำงานแบบบูรณาการ

2) ผู้นำแบบพัฒนา (Developer) จะมองความสำคัญ ศักยภาพของบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ

3) ผู้นำแบบระบบราชการ (Bureaucrat) จะเน้นการควบคุมตามกฎเกณฑ์ ให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

4) ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocratic) จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่นปฏิบัติงาน ใช้ศิลปะในการครองใจคน

ส่วนผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบนี้

1) ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) มองเห็นประโยชน์ที่คน และความสัมพันธ์ มักไม่กล้าตัดสินใจ ใช้วิธีการยอมความ

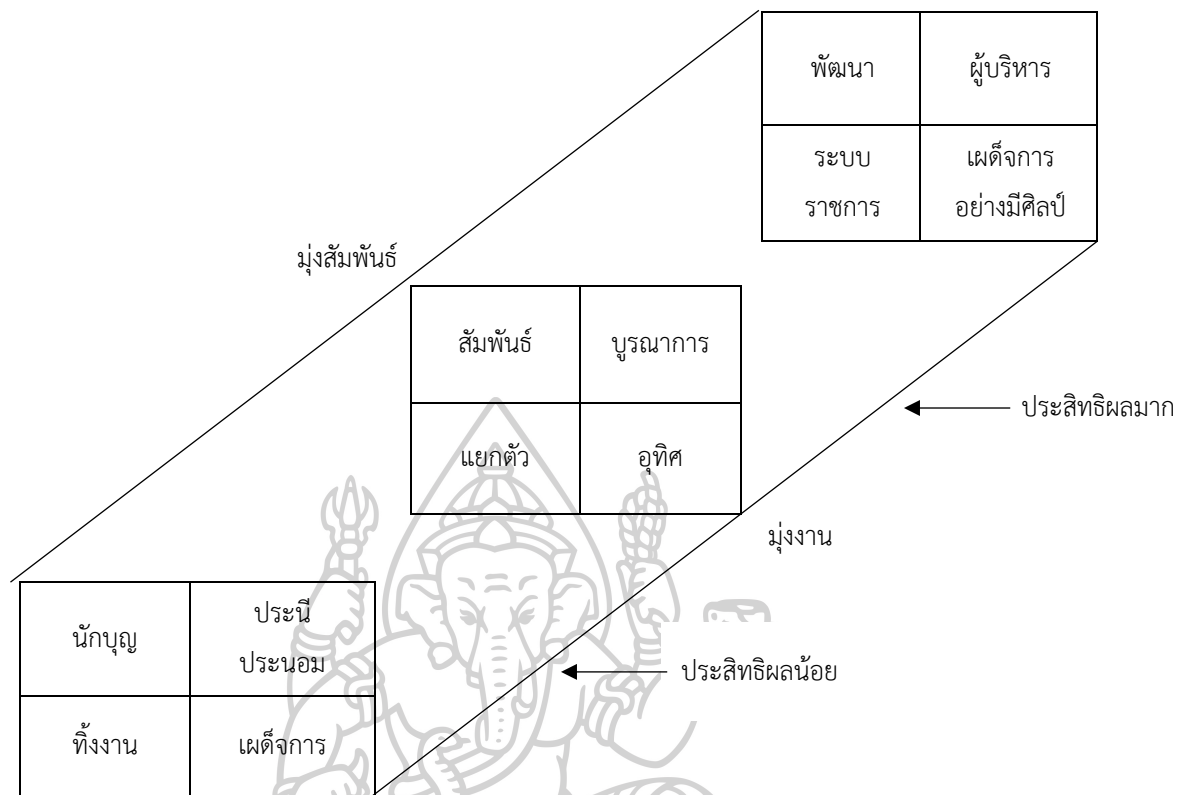
2) ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) ยึดความสัมพันธ์กับคนเป็นหลัก ไม่กล้าเสี่ยง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเอาอกเอาใจเพื่อนร่วมงาน

3) ผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) ไม่สนใจทั้งคนและงาน ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญ กำลังใจ

4) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ใช้อำนาจในการทำงาน มีความเชื่อมั่นตนเองสูง ขาดการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

แบบผู้นำทั้งดีและไม่ดี 8 แบบ ปรากฏในภาพที่ 6

³⁹ William J. Reddin and Robin Stuart-Kotze, **Money management: a complete guide to successful spending, saving and investing** (McGraw-Hill Ryerson, 1974), 7-21.



ภาพที่ 6 แสดงผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและผู้นำที่มีประสิทธิ์ที่ผลมาก

จากภาพจะเห็นว่าแบบพื้นฐานผู้นำทั้ง 4 แบบ แต่ละแบบ ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่หากอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมแล้ว จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังนี้

สถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม	สถานการณ์ที่เหมาะสม
ประสิทธิผลน้อย ←	แบบพื้นฐาน → ประสิทธิผลมาก
ประนีประนอม ←	บูรณาการ → ผู้บริหาร
นักบุญ ←	สัมพันธ์ → พัฒนา
ทำงาน ←	แยกตัว → ระบบราชการ
เผด็จการ ←	อุทิศ → เผด็จการอย่างมีศิลป์

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอริเชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในหมู่การศึกษาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย เฮอริเชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) จาก 3-D Management Style Theory ของเรดดีน (Reddin) และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-Cycle Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน และทฤษฎีนี้มุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่าเป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงาน 2 ลักษณะ คือ (1) มีความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรมและมีทักษะ (2) มีความเต็มใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นใจและเต็มใจ ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งตรงกันข้ามตามแนวคิดทฤษฎีของสถานการณ์ของ Fiedler ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อ ต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ

เฮอริเชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกันก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่างๆ ขึ้น⁴⁰ พฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าว ได้แก่

(1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุมกำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไหร่ ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอะไร ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์สภาพที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่างๆ ในองค์การโดยเปิดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความ

⁴⁰ Paul Hersey, and Kenneth H. Blanchard, **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**, 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

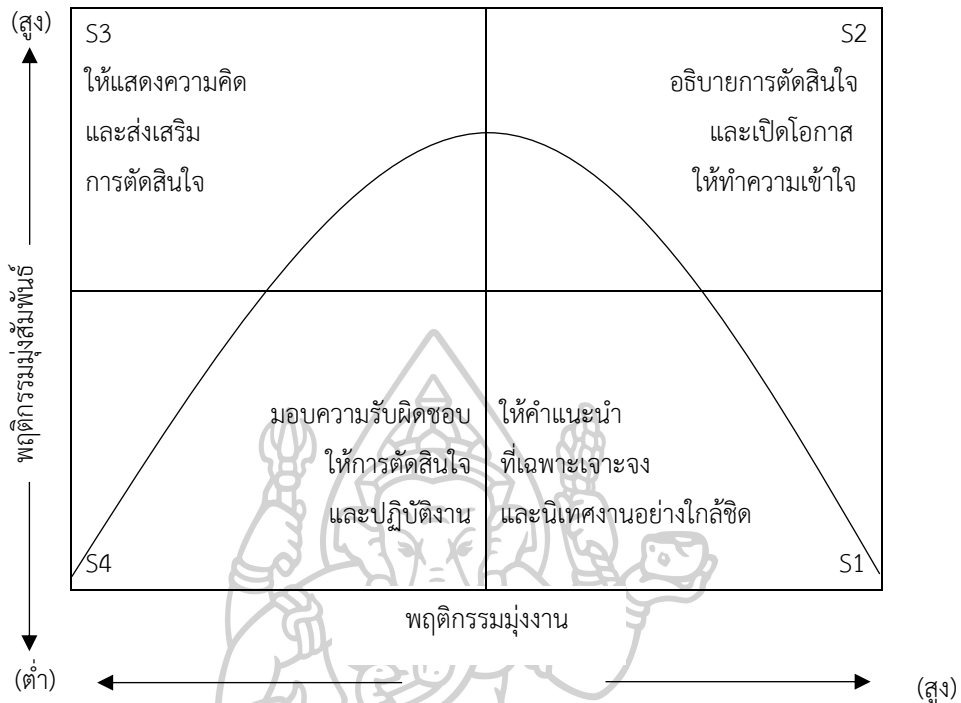
เป็นกันเอง การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล เป็นต้น

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหาร โดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบบอกให้ทำ (2) ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (3) ผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (4) ผู้นำแบบผู้กระจายงาน แต่เนื่องจากผู้นำที่มีหน้าที่ต้องจัดการให้งานสำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติหรือลักษณะคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อตนจะสามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนสามารถที่จะเลือกใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง

ผู้ตามแต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่ต่างกันกล่าวคือ บางคนมีความสามารถและเอาใจใส่ต่องานสูง บางคนมีความสามารถสูงแต่ขาดความรับผิดชอบเอาใจใส่ในงาน ในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่รักงานสูง และอาจมีบางคนที่ไม่เป็นทั้งงาน และยังขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย นอกจากนี้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบ(style) ของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัย(maturity) ของผู้ตาม⁴¹ เฮอริสีย์และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard) แบ่งพฤติกรรมของผู้นำและความพร้อมของผู้ตามไว้ ดังภาพที่ 7

⁴¹ สิริอร วิชชาวุธ, จิตวิทยาการเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. (ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541),62

พฤติกรรมมุ่งงาน



สูง ←	ปานกลาง		→ ต่ำ
M4	M3	M2	M1
มีความสามารถ	มีความสามารถ	ไม่มีความสามารถ	ไม่มีความสามารถ
มีความเต็มใจ	ไม่เต็มใจ	มีความเต็มใจ	ไม่เต็มใจ
มีแรงจูงใจ	ไม่มั่นคง	ไม่มั่นคง	ไม่มั่นคง

ความพร้อมของผู้ตาม

ภาพที่ 7 แสดงทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ความพร้อมของผู้ตามของเฮอริเชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) และความพร้อมของผู้ตามในภาพที่ 7 ส่วนบนของรูปชี้ให้เห็นถึงรูปแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับการผสมผสานของพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งงาน 4 รูปแบบ ดังนี้

3.3.1 ผู้นำแบบผู้นำบอกให้ทำ (Telling หรือแบบ S1) ใช้พฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายใน

องค์การจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูง (High Task) แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship) เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M1 ขาดความสามารถความเอาใจใส่ในงาน

3.3.2 ผู้นำแบบเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือแบบ S2) ใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ เช่นเดียวกับแบบแรก แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีโอกาสซักถาม หรือเสนอความคิดเห็น เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูงเหมาะสมกับผู้ตามแบบ M2 มีความสามารถต่ำ แต่มีความใฝ่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

3.3.3 ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (participating หรือแบบ S3) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การศึกษิต่างๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง แต่มุ่งงานต่ำ เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใฝ่ใจในงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้นำไม่แน่ใจในความสามารถของตนเอง หากผู้นำให้แรงจูงใจ ผู้ตามจะกลับมาสนใจในงานมากขึ้น สนใจเขา รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงใจ เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงมาก

3.3.4 ผู้นำแบบผู้กระจายงาน (Delegating หรือแบบ S4) ผู้นำแสดงพฤติกรรมลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระเต็มที่ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ ความสัมพันธ์ต่ำ พร้อมสำหรับผู้ตามแบบ M4 ที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้ทำงานด้วยใจรัก มุ่งความสำเร็จในงานมากกว่ารางวัล หรือสิ่งตอบแทน ทุ่มเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติไว้วางใจและปล่อยงานให้เป็นอิสระ มอบอำนาจ มอบความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจและการชมเชย

เนื่องจากระดับวุฒิภาวะผู้ตาม (Follower Maturity) สามารถและเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างแบบผู้นำกับประเภทของผู้ตามคงที่ตายตัวตลอดเวลาไม่ได้ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นเปลี่ยนสถานะผู้นำไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแผนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

ตารางที่ 5 รายการแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทของผู้ตาม

ประเภทและลักษณะผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
M1 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ	S1 : Telling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศ ตรวจสอบ อย่างใกล้ชิด
M2 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	S2 : Selling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศ พร้อมกับการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M3 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	S3 : Participating - ใช้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M4 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	S4 : Delegating - ให้เกียรติ ให้ความช่วยเหลือ ไว้วางใจในความสามารถและความ รับผิดชอบ มีการกระจายงานให้ทำอย่างอิสระ และให้ตัดสินใจ เอง โดยไม่เข้าไปก้าวกาย

3.4 ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นผลมาจากผลงานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจพัฒนาโดยเฮ้าส์ (House)⁴² เป้าหมายของทฤษฎีนี้ คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรพร้อมกับความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจเป็นสำคัญและเชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นกับ ความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรโดยอ้างอิงทฤษฎีความคาดหวัง ดังนี้

ระดับ 1 บุคคลจะได้รับการจูงใจให้ทำงานได้ผลงานมาก ถ้าเขารับรู้ถึงความพยายามของเขา เป็นผลทำให้งานสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม หากเขารับรู้ถึงความพยายามของเขา ไม่มีผลต่อความสำเร็จของงานแรงจูงใจก็จะน้อย

ระดับ 2 บุคคลจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานของเขากับรางวัลที่ได้รับ

⁴² Robert J. House, and Baetz, Mary L. "Leadership: Some Empirical Generalization and New Research Directions," **Research in Organizational Behavior** 1 (1979): 331-423.

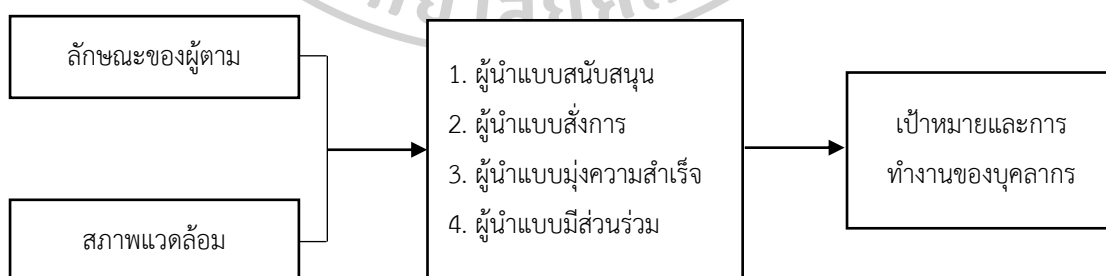
ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง - เป้าหมาย จึงเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายว่า ผู้นำจะสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 ประเภทคือ

3.4.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ ของทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ เน้นรูปแบบการทำงานที่เน้นคน ให้ความสำคัญกับกลุ่ม ใส่ใจในสวัสดิการ ความเป็นอยู่และความต้องการในฐานมนุษย์ ปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4.2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำแบบมุ่งงาน ใช้คำสั่งในการทำงาน บอกวิธีการทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะกับบุคลากรที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจ และทำงานได้

3.4.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน (Achievement Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานเป็นเลิศ มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากรว่าจะสามารถบรรลุผลตามความสำเร็จเป้าหมาย

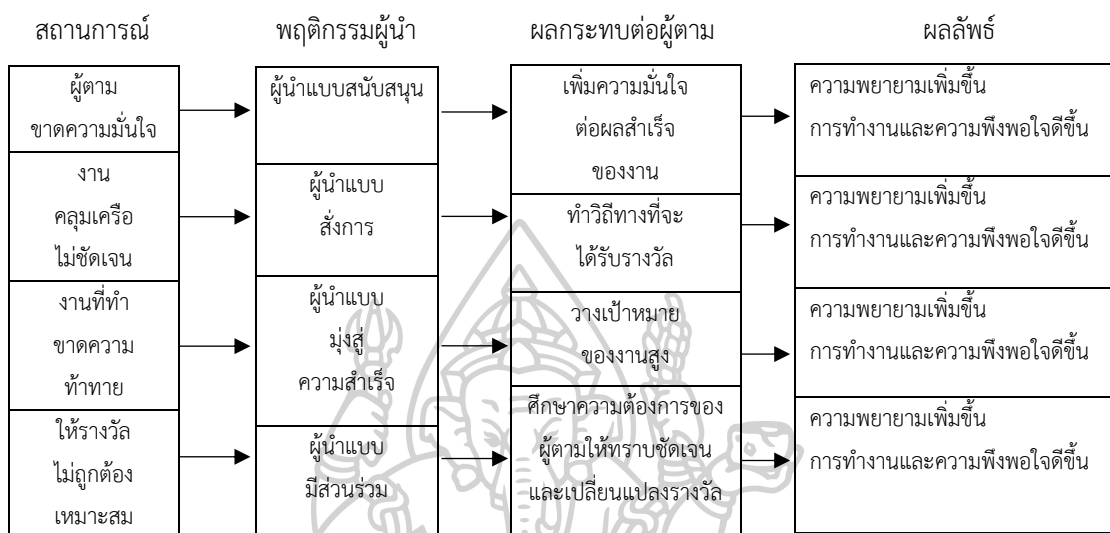
3.4.4 ภาวะผู้นำให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ



ภาพที่ 8 แสดงแนวความคิด Path - Goal Theory

สถานการณ์เหล่านี้ต้องการความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรและสภาพแวดล้อม หมายถึง ระดับการยอมรับและควบคุมตนเองของ

บุคลากร หมายถึง การควบคุมตนเองจากการทำงานของตนเองความเข้าใจการกระทำของตนเอง และ External of Control หมายถึง การควบคุมตนเองด้วยความเข้าใจสภาพภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน



ภาพที่ 9 แสดงสถานการณ์และพฤติกรรมผู้นำวิถีทาง - เป้าหมาย

จากภาพในสถานการณ์แรกเป็นสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความมั่นใจในตนเองต้องการภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือทางสังคม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านความมั่นใจ ในความสามารถของตนเองที่จะทำงานได้สำเร็จ และได้รับรางวัลตอบแทน และสถานการณ์ที่ 2 ซึ่งงานมีลักษณะคลุมเครือไม่ชัดเจน จนยากที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบสั่งการจึงเหมาะสม โดยช่วยให้คำแนะนำและอธิบายให้เข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น ได้ชัดเจนขึ้นจนผู้ตาม รู้วิธีที่จะปฏิบัติตามให้เกิดความสำเร็จ และรู้ว่าจะได้อะไรเป็นผลตอบแทน

วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(1) ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ

(2) เพิ่มการทำให้สมาชิกหรือทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวม ทั้งให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น

(3) กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกหรือทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

(4) ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีม ให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายาม ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

(5) ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดการสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างบุคลากรชั่วคราวเพื่อช่วยให้สมาชิกของกลุ่ม ให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และเป็นທີ່ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เป็นต้น

(6) เพิ่มโอกาสสำหรับความพึงพอใจในส่วนบุคคล โดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพผล

(7) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พอใจ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดตารางวัลให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ

คำว่าผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นคำในภาษากรีก หมายถึงพรสวรรค์ (Divinely Inspired Gift) เช่น ความสามารถในการทำงานได้อย่างมหัศจรรย์ หรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ว่าเป็นรูปแบบผู้นำความสามารถพิเศษว่าเป็นผู้ใช้อำนาจได้อย่างมีคุณภาพ⁴³

ความสามารถพิเศษ หรือมีบารมีเป็นปัจจัยจูงใจคนอื่นหรือก่อให้เกิดความเชื่อถือ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่และการสร้างภาพที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งมีรายละเอียด คือ

1) ความสามารถพิเศษ : ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม สิ่งสำคัญของภาวะผู้นำโดยความสามารถ คือ การมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ หรือการมีปฏิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ยิ่งไปกว่านั้นคนที่ได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำ จะต้องมึลักษณะความสามารถพิเศษที่จะเป็นผู้นำด้วย และยังเชื่อว่าความสามารถจะใช้เพื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำ ซึ่งผู้นำเช่นนี้จะมีพรสวรรค์ที่พิเศษในการสร้างแรงบันดาลใจ และใช้การติดต่อสื่อสารที่มีเหตุผล ในขณะที่เดียวกันการตอบสนองต่อองค์ประกอบต่างๆ ก็มีลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเกรงขาม ความเคารพนับถือ การทำให้เกิดความจงรักภักดี หรือการเป็นที่พึ่งพาซึ่งกันและกันและด้านอารมณ์

⁴³ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, In T. Parsons. (ed.), A. M. Henderson and T. Parsons. (Trans.) (New York: Free Press, 1947).

2) ผลกระทบจากความสามารถ ผู้นำโดยความสามารถพิเศษนี้ เป็นผู้นำที่สามารถดึงดูดใจให้คนอื่นต้องยอมทำตาม เป็นผู้นำที่มีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม Robert House ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ เขาได้ให้คำจำกัดความคำว่าความสามารถพิเศษว่า มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าผลกระทบ คือ เป็นบุคคลซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แน่นอนในระดับสูง

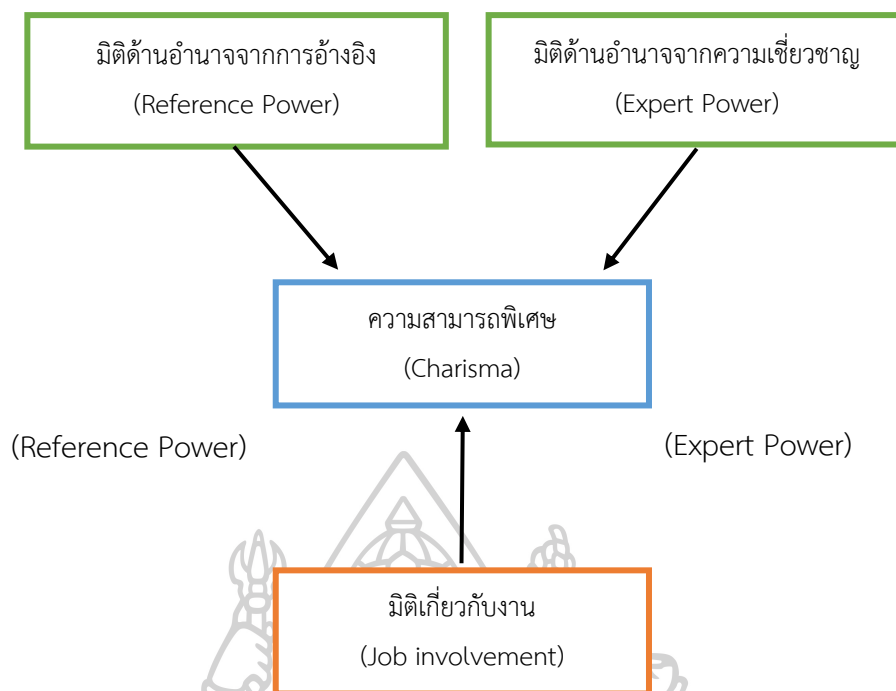
4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษของเฮาส์ (House)

เฮาส์ (House) อธิบายว่า ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ คือบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงาน (Outcome) ที่สูงขึ้นกว่าผลงานปกติที่ควรเป็น ทั้งนี้เกิดจากการได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม เพราะผู้ตามมีความเชื่อว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง จึงให้การยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัย พร้อมทั้งจะเชื่อฟังอย่างเต็มที่ มีความรักและผูกพันต่อผู้นำ มีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อภารกิจของกลุ่มหรือองค์กร เชื่อว่าตนเองสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ และมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง โดยสรุปความสามารถพิเศษที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้นำนั้น จะสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้ตามแสดงออกเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นรวม 9 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้ตามแสดงความมั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำนั้นคือสิ่งที่ถูกต้อง
- 2) ผู้ตามจะมีความเชื่อคล้อยตามผู้นำ
- 3) ผู้ตามจะแสดงการยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ
- 4) ผู้ตามจะแสดงการให้ความรัก และพึงพอใจต่อผู้นำ
- 5) ผู้ตามเต็มใจเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
- 6) ผู้ตามพยายามเอาแบบอย่าง หรือลอกเลียนแบบผู้นำ
- 7) ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจกับผู้นำ
- 8) ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรให้สูงขึ้น
- 9) ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กรโดยแสดงออกด้วยการ

ให้ความร่วมมือและความมั่นใจว่าตนสามารถช่วยทำให้เป้าหมายของงานหรือองค์กรบรรลุผลได้

จากตัวบ่งชี้ทั้ง 9 ประการดังกล่าวนี้ ฮาลเปอร์ต (Halpert) ได้ใช้หลักวิชาสถิติเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor - Analysis) จัดรวมเข้าเป็น 3 กลุ่ม หรือ มิติ ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แสดงมิติด้านต่างๆ ของผู้นำความสามารถพิเศษ

ภาพที่ 1 มิติของความสามารถพิเศษของฮาโลเพิร์ต (Halpert) ได้แก่ สองมิติแรก เป็นผลที่สืบเนื่องกล่าวกับอำนาจอิทธิพลของผู้นำ ประกอบด้วย 6 ข้อหรือ 6 ตัวบ่งชี้ดังนี้

มิติที่ 1 เป็นผลมาจากการใช้อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามที่มาจกคุณลักษณะนิสัย (Traits) และคุณสมบัติ (Characteristics) ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผู้ตามมีความเชื่อคล้อยตามผู้นำ ผู้ตามให้ความรักและพอใจผู้นำ และผู้ตามพยายามเอาแบบอย่างหรือลอกเลียนแบบผู้นำ

มิติที่ 2 เป็นด้านที่มาจากอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ได้แก่ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากผู้นำมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีทักษะหรือมีความสามารถพิเศษ มิตินี้ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผู้ตามมั่นใจว่าความคิด หรือความเชื่อของผู้นำ คือ สิ่งที่ต้องผู้ตามแสดงการยอมรับผู้นำ โดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ และผู้ตามเต็มใจเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

มิติที่ 3 มิติที่เกี่ยวกับงาน (Job Involvement) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจกับผู้นำ ผู้ตามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น และผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ให้ความร่วมมือและมั่นใจในความสามารถของตนในการทำงานด้านบรรลุเป้าหมาย ฮาโลเพิร์ต (Halpert) เรียกมิตินี้ว่า เป็นผลที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่เกิดจากผู้นำความสามารถพิเศษมากระตุ้น สมาชิกกลุ่มให้มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานนั่นเอง ต่อมา

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้พบว่าภาวะผู้นำความสามารถพิเศษมีค่าสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของผู้ตาม ทั้งนี้เพราะการได้ร่วมในงาน หรือ Job Involvement เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความพึงพอใจ นอกจากนี้ผลการวิจัยเชื่อว่า สมาชิกที่ร่วมงานกับผู้นำความสามารถพิเศษ จะเกิดความรู้สึกรัก และผูกพันต่อองค์กรของตนเพิ่มขึ้น

ผลงานจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษของเฮ้าส์ (House) ทั้ง 9 ประการนั้น ฮาลเปอร์ต (Halpert) จัดหมวดหมู่ใหม่เหลือเพียง 3 มิติ ดังกล่าวข้างต้น แนวคิดที่เป็นรูปแบบของ ฮาลเปอร์ต (Halpert) นี้เป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความเข้าใจ และพัฒนาการเป็นผู้นำความสามารถพิเศษได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงความสามารถพิเศษของคองเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo)

คองเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยฐานความเชื่อว่า ความสามารถเป็นปรากฏการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญ⁴⁴ ดังต่อไปนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์ เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้
- 2) มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3) ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษอาจต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้ และมีกระทำบางอย่าง แบบที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้ได้รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีทักษะ และความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ตลอดจนผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย รู้จักใช้กลยุทธ์ ให้มีความเหมาะสมกับโอกาส
- 5) บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบ ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น และสิ่งที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่จะตามมา

⁴⁴ Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Journal* 13 (1988): 471-482.

6) ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตัวเอง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่างๆ ที่นำมาพิจารณาโดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่ แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

7) รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักใช้อำนาจพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำงาน ให้งานประสบความสำเร็จให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งการใช้อำนาจนั้นต้องให้สอดคล้องกับการรับได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2.1 ประเภทของผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ

ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษมีคุณลักษณะบางอย่าง หรือหลายๆ อย่างที่สร้างความพึงพอใจ ได้รับการยอมรับหรือยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำ และนำแบบอย่างลักษณะพฤติกรรมต่างๆ เหล่านั้นของผู้นำมาเป็นแนวในการปฏิบัติ ซึ่งในเรื่องแบบอย่างของผู้นำนี้ คองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo) ได้จัดประเภทของผู้นำเชิงความสามารถพิเศษดังต่อไปนี้

1) ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ ในทางสังคม

เป็นผู้นำที่มักมีการใช้อำนาจ หรือละเว้นการใช้อำนาจของตนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่นและตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนในสังคม โดยมุ่งเน้นไปที่การดำเนินการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดและวางแผนไว้ ผู้นำแบบนี้จะเต็มไปด้วยความรับผิดชอบที่สูง พร้อมกับมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเป็นอิสระ

2) ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ เพื่อให้ความสำคัญกับตัวเอง

เป็นผู้นำที่ต้องใช้อำนาจประกอบต่างๆ อันเป็นลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในตัวบุคคล เพื่อจูงใจและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตาม เชื่อฟังหรือยอมอยู่ในโอวาทและกรอบที่ผู้นำเป็นผู้กำหนด เพื่อช่วยให้ตัวของผู้นำเองบรรลุเป็นไปตามเป้าหมายของตนเองที่ได้วางไว้ และเป็นการให้ความสำคัญกับตัวผู้นำเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองให้ได้มากที่สุด

3) ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษขององค์กร

เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ยึดติดกับองค์กร หรือตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสถานภาพนั้นๆ นั้นแสดงถึงภาพลักษณ์ที่ดีและความมีชื่อเสียงขององค์กรที่บุคคลนั้นๆ มีตำแหน่งสูงสุดที่ได้รับการยอมรับ และได้รับเกียรติคุณในตำแหน่งที่อยู่ในองค์กรนั้น และยังขึ้นอยู่กับบทบาทของพฤติกรรมที่ตัวของผู้นำแสดงอยู่ในช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่งว่ามีการทำคุณงามความดี ความมีศีลธรรม ความเสียสละ และมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ เมื่อถึงวาระที่ผู้นำคนนั้นต้องพ้นจากตำแหน่งไป ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษขององค์กรนั้นจะยังคงอยู่ในความทรงจำที่ดีของลูกน้อง

อยู่ตลอดไป ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า คุณลักษณะพิเศษที่ตัวผู้นำมีตำแหน่ง และสถานภาพอยู่ที่องค์กร จึงเป็นผลพลอยได้ที่สืบเนื่องมาจากที่มีตำแหน่งในองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี และมีความมีชื่อเสียงขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญมากกว่า

4) ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษเป็นการเฉพาะบุคคล

ผู้นำแบบนี้จะมีคุณลักษณะพิเศษ ที่ทำให้เกิดความนิยมชมชอบในตัวบุคคล ทำให้เกิดความเคารพเลื่อมใส ศรัทธา เชื่อมั่น ที่มีต่อตัวผู้นำ ไม่ว่าจะจะมีตำแหน่งหน้าที่ หรือไม่มีตำแหน่งหน้าที่ก็ตาม เขาจะใช้คุณลักษณะพิเศษในควมมีคุณงามความดี ความมีคุณธรรม ความเฉลียวฉลาด และการมีความรู้ความสามารถและทำงานด้วยความเสียสละ เพื่อประโยชน์ของผู้อื่นของสังคมมากกว่าเพื่อตัวเอง

5) ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษแบบเทพเจ้า

เป็นผู้นำที่ได้มาจากการต้องมีพรสวรรค์หรือคุณลักษณะพิเศษที่อยู่ในตัวเองโดยธรรมชาติที่สร้างขึ้นมามาเช่นนั้น เป็นคุณลักษณะพิเศษที่โดดเด่นเหนือบุคคลโดยทั่วไป หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ผู้นำประเภทนี้มักมีการสืบทอดมาจากความเชื่อยาวนานทางประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมอันเก่าแก่กว่า ผู้นำคือเทพเจ้าที่เกิดขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ปกครองมนุษย์ให้มีความสุขในสังคม เช่น หัวหน้าเผ่า องค์กรลามะ (Lama) และพระจักรพรรดิ เป็นต้น

4.2.2 รูปแบบระยะขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษของคองเกอร์ (Conger)

คองเกอร์ (Conger) ได้เสนอรูปแบบเพื่อใช้ในการอธิบายความสามารถพิเศษมีขั้นตอนระยะการเกิดและแบ่งการเกิดภาวะผู้นำ ตามความสามารถพิเศษออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 เป็นระยะแรก ที่ผู้นำดำเนินการประเมินสถานการณ์แวดล้อมอย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัวและการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ ในขั้นตอนระยะนี้ ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายของตน

ระยะที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ผู้นำใช้วิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของตนแก่ผู้ตามได้อย่างแจ่มชัด

ระยะที่ 3 เป็นระยะที่สำคัญ ผู้นำปฏิบัติกรต่างๆ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และยึดมั่น ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม

ระยะที่ 4 ผู้นำเชิงความสามารถพิเศษปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านบทบาทแก่ผู้ตาม พร้อมทั้งใช้แรงจูงใจ เช่น คำชม และแสดงการยอมรับให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม

จนเกิดความมั่นใจตนเองว่า สามารถช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและปฏิบัติงานด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจแก่ผู้ตามอย่างเต็มที่

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นกระบวนการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคงที่ โดยมีภารกิจต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้นำกระตุ้นบุคคล โดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษ ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
- 2) ผู้ซึ่งจุดประกายให้ผู้คล้อยตาม ให้บรรลุถึงความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ
- 3) เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตน (Tangible Incentives) เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญ และค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงตามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำมีจุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำและมุ่งให้เกิดความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่ม 3 ประการ ดังนี้

5.1 วิธีการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป

ผู้นำมักจะต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การจากปฏิบัติงานที่ไม่ดี ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ หรือจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นผู้นำอาจได้รับการคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ จากสิ่งที่ยกเลิกไปสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องพยายามปรับปรุงกลุ่มย่อย โดยพยายามสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 เพิ่มการรับรู้ข้อมูลของพนักงาน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้สมาชิกของกลุ่มรับรู้ถึงความสำคัญของงาน คุณค่าของรางวัล และวิธีการที่รับรางวัลเหล่านั้น โดยผู้นำเชิงปฏิรูปจะชี้ให้พนักงานเกิดความภูมิใจว่าเป็นสมาชิกขององค์การนั้นๆ ในขณะเดียวกันผู้นำควรชี้ถึงรางวัลด้านการเงิน ที่จะได้รับจากความสำเร็จด้วย

5.1.2 การช่วยเหลือพนักงานให้เกิดความสนใจ นอกเหนือจากผลประโยชน์ของตัวเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานของเขาให้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของทีมและองค์การ ว่ามีจุดประสงค์ใดบ้างที่ต้องดูแลและปรับปรุง เพื่อให้พนักงานเกิดความร่วมมือ

5.1.3 การช่วยพนักงานให้แสวงหาการปฏิบัติ เพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะช่วยพนักงานให้ไปสู่จุดที่มีความพอใจ การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยตัวเอง

5.1.4 การช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปฏิรูป ต้องช่วยสมาชิกของกลุ่มให้เข้าใจความต้องการ สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์และสติปัญญา ประเด็นสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงจะรวมไปถึงด้านทำเลที่ตั้งไม่สะดวก และความสะดวกสบายอื่นๆ ผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีประสิทธิผลจะทำให้ความสำคัญกับส่วนประกอบด้านอารมณ์เพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จะเหมือนกับหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายคือต้องบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5.1.5 การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน เพื่อสร้างการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำจะมีการประชุมวิเคราะห์กับผู้บริหารจำนวนมาก มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องร่วมใช้วิสัยทัศน์ระดับสูง ทั้งในด้านความจำเป็นและมุ่งสู่ความสำเร็จ เพื่อนำวิสัยทัศน์มาปรับปรุงในองค์การ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องให้ความสำคัญกับโอกาสที่มีอยู่ และสามารถใช้อุปสรรคเหล่านั้นไว้ได้

5.1.6 ความมุ่งสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำควรสร้างทัศนคติ และกระตุ้นด้านศีลธรรมและจริยธรรมของพนักงานให้มากขึ้น เข้าสู่ความยิ่งใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกำไร และมีมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น มีการเน้นด้านจริยธรรม และการบริการลูกค้าด้วยคุณภาพ

5.1.7 การยอมรับทัศนคติที่กว้างไกลในระยะยาว ผู้นำเชิงปฏิรูปควรยอมรับทัศนคติที่กว้างไกล และในเวลาเดียวกันก็สังเกตองค์การของเขา และโอกาสอื่นในธุรกิจเดียวกัน โดยเป็นการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้พนักงานพัฒนาตนเองและองค์การสู่อนาคต

5.2 คุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป

ผู้นำเชิงปฏิรูปมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านคุณภาพ 4 ประการ ที่มีประโยชน์ต่อการทำให้เกิดการปฏิรูป

5.2.1 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ มีวิสัยทัศน์ และความรู้สึกของภาระหน้าที่ มีการเข้าใจ ใส่ใจในงาน มีความมั่นใจด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความรักดี และวางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

5.2.2 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ โดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.3 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้ทดลองโดยวิธีการเก่าหรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศ ซึ่งกระตุ้น

ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดลองสมมุติฐานใหม่ และการใช้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดการยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

5.2.4 ผู้นำเชิงปฏิรูป จะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคลให้ความสนใจแก่สมาชิกของกลุ่ม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็ทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกเคารพผู้นำปฏิรูป เน้นการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล โดยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

5.3 ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ ต่อผลการปฏิบัติงาน

ถึงแม้การนำเสนอข้างต้นจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยแยกผลการปฏิบัติงานนอก ออกมาจากภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษก็ตาม แต่ภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษก็เป็นส่วนประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งมีการศึกษาเกี่ยวกับผลภาวะผู้นำเชิงความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปดังนี้

บาส (Bass) ได้ทำการศึกษาผู้จัดการทั่วไปจำนวน 1,500 คน ผู้นำทีมด้านเทคนิค ผู้บริหารการศึกษาและเจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง เจ้าหน้าที่ระดับสูงของกองทัพสหรัฐ และบริษัทที่เข้าร่วม 1 บริษัท คือ Federal Express เครื่องมือวิจัยที่สำคัญ ที่นำมาใช้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) จากการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ผู้นำที่ลูกน้องบรรยายว่ามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มักจะมีประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำสูงด้วย ผู้นำซึ่งได้รับการบรรยายว่าเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยมีลักษณะดังนี้

- 1) เขาจะได้รับการตัดสินว่า เป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่สูงกว่า
- 2) สมาชิกของทีมจะพยายามมากขึ้น

ผู้นำที่ได้รับการบรรยายว่าเป็นผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ โดยสมาชิกของทีมงานมีแนวโน้มที่จะได้รับประเมินอย่างสูง โดยหัวหน้าของเขาด้วย การรับรู้ว่าเป็นผู้มีความสามารถพิเศษมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารใน 5 ด้าน

โฮเวล (Howel) และ อโวลิโอ (Avolio) ได้ทำการศึกษาโดยค้นหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 78 คน ของสถาบันการเงินขนาดใหญ่ฝ่ายบริหารระดับสูง 4 ระดับในสถาบันการเงินขนาดใหญ่ของแคนาดา ขณะที่ทำการศึกษาริชย์ได้เผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แย่ เนื่องจากการ

เพิ่มขึ้นของคู่แข่งได้มีการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้วัดลักษณะ 3 ประการ ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป กล่าวคือ ความสามารถพิเศษการกระตุ้นได้สติปัญญาและการให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นรายบุคคล การวัดผลการปฏิบัติงานหน่วยธุรกิจจะแทนด้วยระดับ ซึ่งผู้บริหารสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายในปีนั้นๆ คำนวณในรูปของเปอร์เซ็นต์ที่ถึงเป้าหมาย แต่ละเป้าหมายที่วัด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังงานที่ดี และงานที่ตีเลิศ⁴⁵

การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้นำซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นรายบุคคล การกระตุ้นด้านสติปัญญา และมีความสามารถพิเศษจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของธุรกิจให้ดีขึ้น ผู้นำซึ่งใช้เทคนิคการบริหารด้วยการมีข้อยกเว้น และการให้รางวัลด้วยการเสริมแรงในทางบวก ดูเหมือนว่าการปฏิบัติงานน้อยกว่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปว่าการช่วยเหลือหรือสนับสนุนในทางบวกแก่หน่วยธุรกิจนั้น ผลการปฏิบัติงานจะมาจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากกว่า

5.4 จุดแข็งและจุดอ่อนของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

5.4.1 จุดแข็ง

นับตั้งแต่เริ่มต้นจนระยะขั้นตอนที่พัฒนาในปัจจุบันพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีจุดเด่นหลายประการ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จากผลการวิจัยในแง่มุมมองต่างๆ มากมายรวมทั้งการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้นำที่มีชื่อเสียงในบริษัทขนาดใหญ่ และองค์การที่มีชื่อเสียง มีผลการศึกษาวิจัยที่รวบรวมตั้งแต่ ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา พบว่าความสามารถพิเศษ เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปโดยตรง

2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีความตั้งใจในเชิงการหยั่งรู้ โดยมุมมองของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อธิบายว่าผู้นำ คือบุคคลที่อยู่ในแนวหน้าในการกระทำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้อื่น ซึ่งเป็นความหมายที่สอดคล้องกับสังคม เข้าใจต่อบทบาทของผู้นำ คนส่วนใหญ่จึงประทับใจต่อผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะมีผลที่ตรงกับความต้องการของคนในแง่ผู้นำจะช่วยสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตให้เกิดขึ้นได้

3) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ตามและผู้นำ เป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของทั้งสองฝ่าย ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมิใช่เป็นความรับผิดชอบฝ่ายเดียวของผู้นำ แต่เกิดจากบทบาทร่วมกันระหว่างผู้ตามมากกว่า

⁴⁵ Jane M. Howell, and Bruce J. Avolio, (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of Consolidated-Business-Unit Performance." *Journal of Applied Psychology* 78, 6 (1993): 891-902.

โดยยึดความต้องการของผู้อื่นเป็นจุดเน้นของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ผลที่ตามมาคือ ผู้ตามได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้สำคัญในกระบวนการภาวะผู้นำดังกล่าวทั้งนี้เพราะลักษณะปรุงแต่งจากผู้ตามคือ กลไกสำคัญของกระบวนการเป็นภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

4) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ให้มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กว้างกว่าภาวะผู้นำตามรูปแบบแนวคิดอื่น กล่าวคือรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดอื่นส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานตรงกันในแง่ที่ว่า ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานที่บรรลุเป้าหมายอย่างไร ซึ่งเป็นกระบวนการของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั่นเอง ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีลักษณะมองแบบหลากหลายมิติด้วยการขยายภาพกว้างของภาวะผู้นำที่ ครอบคลุมทั้งกระบวนการแลกเปลี่ยนด้วยรางวัล ตลอดจนถึงการที่ผู้นำให้การเอาใจใส่ต่อความต้องการและความเจริญงอกงามของผู้ตามอีกด้วย⁴⁶

5) ผู้นำเชิงปฏิรูปให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องความต้องการ เรื่องค่านิยมของผู้ตาม โดยเบิร์น(Burns) เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นความพยายามของผู้นำในการยกระดับมาตรฐานความรับผิดชอบ ด้านศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น รวมทั้งการพยายามจูงใจผู้ตาม ให้เปลี่ยนจากคิประโยชน์ส่วนตัวมาเห็นแก่ประโยชน์ของหมู่คณะ ด้วยจุดเน้นดังกล่าวนี้จึงทำให้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ที่แตกต่างชัดเจนไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นเพราะมีการเน้นมิติด้านศีลธรรม บางคนจึงเรียกเป็นภาวะผู้นำเชิงศีลธรรม และด้วยจุดเน้นในแง่นี้เอง ทำให้ผู้นำที่โด่งดังแต่ใช้อำนาจด้วยการบังคับบัญชาข่มขู่ เช่น อะดอล์ฟ ฮิตเลอร์ หรือ มุสโสลินี จึงไม่สามารถเรียกว่าเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปได้⁴⁷

5.5.2 จุดอ่อน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีจุดอ่อนอยู่หลายประการเช่นกัน ได้แก่

1) ขาดกรอบความคิดเชิงมโนทัศน์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะเป็นทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างและหลากหลายมิติ จึงครอบคลุมหลายประเด็น เช่น การสร้างวิสัยทัศน์การจูงใจ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความศรัทธาไว้วางใจ การใส่ใจพุ่มพักผู้ตาม และการแสดงบทบาทสถานีนิกสังคม เป็นต้น การที่จะหลอหลอมประเด็นเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อที่จะสร้างเป็นค่านิยมใหม่ของผู้ตามเชิงปฏิรูป จึงไม่อาจทำได้ง่ายดังทฤษฎีอื่นทั่วไป หรืออย่างมากก็เพียงเปรียบเทียบแนวคิดบางประเด็นกับทฤษฎีอื่น เช่น Bryman เปรียบเทียบพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำเชิง

⁴⁶ Alan Bryman, "Leadership in Organizations," in S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (eds) **Handbook of Organizational Studies** (London: SAGE, 1996), 276-292.

⁴⁷ Bernard M. Bass, **Organizational Decision Making** (Homewood, 3: Irwin, 1985).

ความสามารถพิเศษเหมือนกัน หรือเป็นเช่นเดียวกัน แต่โดยความจริงแล้วความสามารถพิเศษ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

2) จุดอ่อนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปก็คือ มักจะมีวิธีการตีความแบบ พิเศษๆ ที่ดูน่าจะเกินไป เช่น ใช้คำว่า “ถ้าไม่เป็นอย่างนั้น ก็ต้องเป็นอย่างนี้” โดยไม่สามารถบอกระดับ ความมากนัก จึงเป็นไปได้ยากที่จัดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ต่อเนื่องของภาวะระดับผู้นำที่มีระดับขั้น

3) มีข้อวิพากษ์วิจารณ์ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมองในเชิงคุณลักษณะนิสัย ด้านบุคลิกภาพหรือมาจากอำนาจบารมีโน้มน้าวส่วนบุคคล มากกว่าแง่พฤติกรรม ซึ่งเป็นที่สามารถ เรียนรู้หรือสอนได้

โดยถ้าเป็นเรื่องของลักษณะนิสัยแล้วแนวคิดของทฤษฎีนี้ไม่อาจ จัดฝึกอบรมพัฒนาบุคคลได้ เพราะจะมีปัญหาว่าการสอนให้บุคคลเปลี่ยนคุณลักษณะ ของตนจะทำ อย่างไร อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ได้ปรับปรุงตรงมาเน้นเรื่องพฤติกรรมผู้นำมากขึ้นในระยะต่อมา

นอกจากนี้ยังมีปัญหาจากการใช้คำว่า หรือ “ปฏิรูป” ทำให้เกิดภาพ ของบุคคลหนึ่งที่โดดเด่นในฐานะที่สำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำขึ้นมา เช่น เมื่อพูดว่า “สร้างวิสัยทัศน์” หรือทำให้มองว่า ผู้นำเท่านั้นคือวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้ตามเป็นเพียงตัวป้อน ของกระบวนการเท่านั้น จึงทำให้แนวโน้มที่จะมองว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปคือ บุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงผู้อื่นได้ มุมมองเช่นนี้จึงสะท้อนความเชื่อเรื่องคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป นั้นเอง

4) มีบางนักวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำเชิงปฏิรูป วางตนเหมือน “ชนชั้นนำ” (Elites) และขาดความเป็นประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะผู้นำเชิงปฏิรูป มักมีบทบาทโดยตรง ในการสร้าง การเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์และการผลักดันสู่ทิศทางใหม่ สิ่งเหล่านี้ยังตอกย้ำว่า การกระทำ แยกเป็นอิสระจากผู้ตาม หรือไม่ก็เป็นการวางตนอยู่เหนือความต้องการของผู้ตาม และแม้ว่าคำ วิเคราะห์ว่าเป็นชนชั้นนำจะได้รับการพิสูจน์ว่าไม่จริงโดยให้ความเห็นว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถ เป็นได้ทั้งผู้กำกับ และผู้มีส่วนร่วม ทำนองเดียวกันก็เป็นไปได้ทั้งประชาธิปไตยและเผด็จการ แต่คำวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีสาระที่มีเหตุผลอยู่บ้าง⁴⁸

5) คำวิพากษ์วิจารณ์อีกประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีพื้นฐานมา จากข้อมูลเชิงคุณภาพของบุคคลที่เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร แต่ไม่ได้มาจากผู้นำแบบอื่นๆ ที่อยู่นอก องค์กรและไม่เป็นระดับสูง คำถามจึงเกิดขึ้นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเกิดขึ้นได้กับผู้นำระดับล่างของ

⁴⁸ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publication, 1994).

องค์การหรือผู้นำอื่นที่ไม่เป็นองค์การได้หรือไม่ ซึ่งต่อมาบาส (Bass) และคณะได้ทำการวิจัยในประเด็นดังกล่าว ในเชิงปริมาณสรุปว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถประยุกต์ใช้ได้กับผู้นำทุกระดับขององค์การ รวมทั้งผู้นำในลักษณะอื่นที่ไม่ใช่องค์การอีกด้วย อย่างไรก็ตามผลการวิจัยไม่ได้อธิบายว่า จะสามารถประยุกต์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เข้ากับผู้นำที่อยู่ในระดับกลางในองค์การได้อย่างไร

6) คำวิพากษ์วิจารณ์สุดท้ายที่กล่าวถึง คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีโอกาสถูกนำไปใช้ในทางที่ผิดได้ เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของบุคคล และนำไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ ปัญหาคือใครจะเป็นผู้พิจารณาว่า ทิศทางใหม่นั้นถูกต้องและพิสูจน์ได้ว่าเป็นจริง ใครคือผู้ตัดสินว่าวิสัยทัศน์ที่ดีกว่า และถ้าค่านิยมที่ผู้นำไปใช้ในการนำผู้ตามของตนนั้นไม่ดีกว่า หรือถ้าค่านิยมดังกล่าวไม่เป็นไปตามที่คาดไว้แล้วใครเป็นผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้การที่ผู้นำมีคุณลักษณะทางด้านความสามารถพิเศษ อาจทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นต่อองค์การ เนื่องจากถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด มีวัตถุประสงค์เชิงทำลายก็เป็นไปได้ เช่นกันทั้งนี้เคยมีเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์เกิดขึ้นมาแล้ว เมื่อบุคคลที่มีคุณลักษณะความสามารถพิเศษ ใช้อำนาจแบบบังคับข่มขู่ นำประชาชนจำนวนมากมาพบความหายนะและสงครามครั้งใหญ่ๆ ด้วยเหตุการณ์ดังนี้ การใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นประเด็นสำคัญที่บุคคล และองค์การจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ แม้แต่อดีตผู้นำประเทศใครบางคนที่คุณเหมือนเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ที่มักจะเปลี่ยนแปลงอะไรต่างๆ นานา “คิดใหม่ทำใหม่” ที่อาจจะดูว่าเป็นผู้นำแนวนั้น การใช้อิทธิพลผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงไร หากจะต้องปฏิบัติตามในสิ่งที่ไม่ถูกต้องอาจส่งผลเสียหายได้

5.6 คุณสมบัติของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

5.6.1 คุณสมบัติโดยมีความสามารถพิเศษเป็นพื้นฐาน มีวิสัยทัศน์และมีความเข้าใจตระหนักในภารกิจที่ได้รับเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยกย่องนับถือ และให้ความเชื่อถือ เช่น สตีฟ จอบส์ (Steve Jobs) เป็นผู้สร้าง Apple Computer แสดงให้เห็นความสามารถพิเศษโดยเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญในการสร้างเครื่องคอมพิวเตอร์แบบ Macintosh

5.6.2 แรงบันดาลใจ สามารถสื่อสารให้รู้ซึ่งถึงความคาดหวังที่สูงใช้สัญลักษณ์เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญโดยวิธีการอย่างธรรมดาต่างๆ เช่น ในภาพยนตร์เรื่อง George C. Scott ยืนอยู่บนเวทีต่อหน้ากองทัพทหารของเขาซึ่งมีฉากหลังเป็นธงชาติอเมริกัน

5.6.3 การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา สนับสนุนให้เกิดความเฉลียวฉลาด ใฝ่หาคำคิด มีเหตุผลและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ เช่น ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้มองถึงปัญหาที่ยากอย่างมากในอีกรูปแบบหนึ่ง

5.6.4 การมุ่งเป็นรายบุคคล ให้ความสนใจในแต่ละตัวบุคคลและให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในลักษณะเฉพาะเป็นรายๆ ไปรวมทั้งให้การสอนงานและแนะนำในเรื่องต่างๆ

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญๆ ผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิสัยทัศน์ที่มีต่อองค์กร กลยุทธ์ และวัฒนธรรม เช่นเดียวกับที่มีการส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ในตัวสินค้าและเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่มีการใช้แรงจูงใจ ที่จะควบคุมในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งเน้นไปสู่การใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดในการสร้างสัมพันธภาพ ในกิจกรรมที่มีความหลากหลายต่างๆ และหาทางที่จะสร้างเกณฑ์พื้นฐานทั่วไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ ผู้นำเชิงปฏิรูปคือจะขึ้นอยู่กับค่านิยมของบุคคลความเชื่อและคุณภาพของผู้นำมากกว่า

การเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมักจะทำงานในเชิงรุก (Proactive) มากกว่าจะต้องรับ (Reactive) กล่าวคือการทำงานแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ ได้แก่ 1) การรู้จักตนเอง 2) มีจินตนาการ 3) มีวิจาร์ณญาณและ 4) มีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ เป็นต้น

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยพบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ⁴⁹ ภาวะผู้นำการปฏิรูป⁵⁰ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้า พบว่ามีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่างๆ ใหม่ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่ทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าพวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำหายความหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น⁵¹

⁴⁹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ,” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, หน่วยที่ 5-8 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), 60.

⁵⁰ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544), 63.

⁵¹ Bamard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publication, 1994), 2.

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่า ความสนใจในตนเองผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทาง ปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุผลจะแห่งตนความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์การและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตาม ให้สูงขึ้นอาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เบอร์น (Burns) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่ทำให้ผู้นำและผู้ตาม ต่างช่วยกันยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น⁵²

บัณฑิต แทนพิทักษ์ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำของ ผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ การยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมของหน่วยงาน และ มุ่งใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ⁵³

วันชัย ธงชัย ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้เกิดการ ตระหนักถึงเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ร่วมงาน และองค์การตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น⁵⁴

⁵² James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Row, 1978), 337.

⁵³ บัณฑิต แทนพิทักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธาและความ พึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 15-16.

⁵⁴ วันชัย ธงชัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 10.

ชนะ พงษ์สุวรรณ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร⁵⁵

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การของผู้บริหาร ที่จะนำพาให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ และกระตุ้นศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเริ่มต้นความเป็นมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เมื่อ ค.ศ. 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจให้นักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยด้านจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมี เนื่องจากในช่วงนั้นเกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์การต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่างๆ ในสหรัฐอเมริกายอมรับว่ามีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานเรื่องต่างๆ เพื่อให้้องการสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง⁵⁶

เฮาส์ (House) ได้เสนอทฤษฎีโดยระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะ

⁵⁵ ชนะ พงษ์สุวรรณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1” (สารนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), 7.

⁵⁶ Gary Yukl and David V. Fleet, “Theory and Research on Leadership in Organizations,” in *Handbook of industrial and Psychology*, 2nd ed. Volume 3 Edited by marvin D. Dunnett and Leaetta M. Hough (California: Consulting Psychologists, 1992), 173-187.

ของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง⁵⁷

คอนเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมุติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริม คือ ผู้ตามจะเป็นผู้สร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำโดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การนำตัวเขาแปลกหรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงินหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกัน เพื่อจะบรรลุในแนวความคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะที่พิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย 1) ความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะในการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวในสังคม และมีการเอาใจเขา มาใส่ใจเราในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือ ผู้ตามไม่พอใจสถานะเดิม⁵⁸

บาส (Bass) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น บาส (Bass) เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การให้อำนาจในปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นสิ่งที่สงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดที่จะสามารถทำได้ซึ่งบาส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคนกล่าวว่าการสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึก

⁵⁷ Paul M. Muchinsky, **Psychology Applied to work An Introductions to industrial and Psychology**, 5th ed. (California: Brooks/Cole, 1997), 374.

⁵⁸ Gary Yukl and van David D. Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations", in **Handbook of industrial and Psychology**, 2nd ed. Volume 3 Edited by marvin D. Dunnett and Leaetta M. Hough (California: Consulting Psychologists, 1992), 175.

อบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของบาส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี⁵⁹ หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของของเบอร์น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดคูกและพอสเนอร์

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

เบอร์น (Burns) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น⁶⁰

⁵⁹ Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, 1 (January 1999): 12.

⁶⁰ Jame M. Burns, *Leadership* (New York: HAPPER & Row, 1987), 20.

ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น บาส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี(Charisma) บาส (Bass) เห็นว่าบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากคามมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ บาส (Bass) ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น และบาส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บาส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วๆ ไปจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้⁶¹

⁶¹ เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์, ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2536), 62.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนารูปร่างขึ้นโดยการศึกษา วิจัย รวบรวมข้อมูล การพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถานศึกษา ในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม⁶² ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire :MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาสและอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่ม การปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวาผู้นำ

⁶² Bass and Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks: Sage Publication, 1994), 4.

จะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการประเทศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และการมีอนาคตในแง่บวก บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเจริญเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจเจกการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเราต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร⁶³

⁶³ รัตติกรณ์ จงวิศาล, *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 251-255.

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner)

นอกเหนือจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่ได้ศึกษาและเสนอคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่น่าสนใจ เช่น คูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner) ได้อธิบายวิธีการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม และเกี่ยวข้องกับหลักการปฏิบัติที่ผู้นำใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ท้าทายไปสู่ความสำเร็จ Kouzes และ Posner เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) โดยผู้นำต้องมองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม ไปสู่สถานะที่ดีกว่า ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือการปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน การสร้างความสมดุลของงานประจำ การใช้มุมมอง เช่น ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก

2. การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สื่อถึง มาตรฐานที่เป็นเลิศ มีการจินตนาการภาพในอุดมคติที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร ใช้สัญลักษณ์หรือความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า และวางแผนในอนาคต มีการขอความร่วมมือจากผู้อื่น โดยสร้างสิ่งที่มีความหมาย สิ่งที่เป็นความปรารถนาที่แท้จริงของมนุษย์มาเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนไว้กับเป้าหมายของส่วนรวม ผู้นำจะต้องมีการถ่ายทอดและทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง

3. มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (Enabling Other to Act) โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การค้นหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจและข้อมูล มีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเอง มีการให้ทางเลือก มีการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถ และมีการเสนอการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม

4. แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Modeling the Way) แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน และมีการกระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ มีการสร้างความเป็นเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมขององค์การ และทำให้ค่านิยมร่วมคงอยู่ สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน การเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การมาเข้า เลิกงานเช้า ทำงานหนัก และอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาการบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small Wins) การสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ มีการทดลองทำอย่างต่อเนื่อง มีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง และเน้นขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญจริงๆ ปฏิบัติงานในลักษณะที่กระชับฉับไว

5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนถ้าทำผลงานได้ตามที่เป้าหมายกำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจโดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้ผลกระทบแบบปิγμαเลียน (Pygmalion Effect) ซึ่งโดยปกติเรา มักจะปฏิบัติตามที่ผู้อื่นคาดหวังจากเรา (เช่น ถ้าเราถูกคาดหวังให้ประสบความสำเร็จ เราก็จะพยายามกระทำให้สำเร็จตามความคาดหวังนั้น) ผู้นำต้องช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมากขึ้น เช่น การชื่นชม การยอมรับในผลงาน และการที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยเสริมสร้างความคาดหวังของการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self-fulfilling Prophecy) ของพวกเขาด้วย มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับรางวัล ทั้งรางวัลจากภายใน หรือรางวัลทางด้านจิตใจ และรางวัลจากภายนอก ตัวอย่างรางวัลจากภายใน เช่น รางวัลที่เกิดจากตัวงานนั่นเอง หรือความรู้สึกสนุกกับการทำงาน ความรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จในการทำงาน และความตื่นเต้นหรือความภาคภูมิใจจากการทำสิ่งใหม่หรือจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรืออาจจะเป็นการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือ รับผิดชอบ รับฟังปัญหา รับฟังความคิดเห็น การแสดงความเป็นกันเอง การเอาใจใส่ การขอบคุณ การแสดงความยินดี และยกย่องผลงานต่อหน้าผู้อื่น หรือการแสดงความใส่ใจเล็กๆ น้อยๆ ของผู้นำ เป็นต้น สำหรับตัวอย่างการให้รางวัลที่เป็นรางวัลจากภายนอก เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงิน วัตถุสิ่งของ การเลื่อนตำแหน่ง สิ่งที่สำคัญสำหรับการให้รางวัลอีกประการหนึ่งคือ การให้ผลตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลงาน ซึ่งมีการพิจารณาทั้งความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ควรมีการฉลองความสำเร็จ เพื่อแสดงถึงการเห็นคุณค่าของการทุ่มเทแรงกายแรงใจและการทำงานหนัก โดยการเฉลิมฉลองให้กับสิ่งที่มีคุณค่า ประกาศการฉลองให้ทราบโดยทั่วกัน เข้ามีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในงานฉลอง สร้างเครือข่ายสนับสนุนทางสังคมเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยการทำ เช่นนี้ผู้นำจะได้สร้างจิตวิญญาณของกลุ่มเพื่อให้เกิดผลงานที่ยอดเยี่ยม⁶⁴

สรุป

จากแนวคิดหลายทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลของตนเหนือผู้อื่นให้ปฏิบัติงานและใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และ

⁶⁴ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์แห่งมหาวิทยาลัย, 2557), 260-261.

สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ภายในองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนเองภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสังคมและโลกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่น มีความมุ่งมั่นในการทำงานด้วยความเต็มใจ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การทำหายกระบวนการ 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน 4) แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ 5) เสริมสร้างกำลังใจ

บรรยากาตองค์กร

องค์กรเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์กรทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจในการทำงาน บรรยากาตองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความหมายของบรรยากาตองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องความหมายของบรรยากาตองค์กรไว้ดังนี้

กิบสันและคณะ (Gibson and Others) ให้ความหมายของบรรยากาตองค์กรคือกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานรับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาตองค์กรจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่อิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน⁶⁵

โฟรีแฮนด์และกลิเมอร์ (Forehand and Glimer) ให้ความหมายบรรยากาตองค์กรว่าเป็นชุดของคุณลักษณะที่อธิบายภาพขององค์กรหนึ่ง ที่รับรู้โดยบุคลากรในองค์กร ซึ่ง 1) ทำให้

⁶⁵ Jame Gibson and Others, **Organization: Structure, Processes, Behavior** (Texas: Business Publication Inc., 1973), 314, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ฝิวนิม “องค์ประกอบบรรยากาตองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (ดุขฎีนิพนธ์ปริญญาบัตรดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 41.

องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่น 2) เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ⁶⁶

ฮาลพิน (Halpin) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึงสภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์การหรือหน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงาน⁶⁷

ฟอกซ์ และคณะ (Fox and Others) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า พฤติกรรมอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรโดยรวม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์การ⁶⁸

ทากูริ และลิทวิน (Taguri and Litwin) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การคือ 1) บุคคลในองค์การนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและ 3) บอกถึงคุณลักษณะต่างๆ ทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ⁶⁹

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานทำงานอยู่ ซึ่งจะรับรู้ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม บรรยากาศขององค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน⁷⁰

ศิริพงษ์ เศรษฐาภย์ ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง คุณภาพของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อาจรวมถึงสิ่งแวดล้อมในแผนกต่างๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกของโรงเรียน ในขณะเดียวกัน นักทฤษฎีกล่าวถึงบรรยากาศขององค์การและวัฒนธรรมองค์การว่า มีแนวคิดที่เชื่อมโยงกันอยู่บ้างคือ วัฒนธรรมองค์การ

⁶⁶ Garlie Forehand and von Haller Glimmer, "Environment Variation and Studies of Organization Behavior," Psychological Bullentin 62 (December 1964): 361-382, อ้างถึงในเรื่องเดียวกัน, 41.

⁶⁷ Andrew W. Halpin and Don B. Croft, *The Organization Climate of School* (Chicago: The University of Chicago press, 1963), 60-67.

⁶⁸ Robert S. Fox, and others, *School Climate Improvement: A Challenge to the school Administration* (Englewood; Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 1-2.

⁶⁹ Richard Taguri, Richard and Litwin, *Organization Climate Explorations of a Concept* (Boston: Harvard University, 1966), 27.

⁷⁰ สมยศ นาวิการ, *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2549), 38.

เป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยาและมนุษยวิทยาในขณะที่บรรยากาศองค์การ มีรากเหง้ามาจากจิตวิทยา ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจว่าประสิทธิผลของโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การ เป็นส่วนที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การเป็นการผสมผสานของตัวแปรหลายตัว เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน⁷¹

ชาวยูซัย อาจินสมาการ กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิผล และตอบสนองความต้องการของพนักงาน⁷²

ดังนั้น จากการศึกษาความหมายของบรรยากาศองค์การ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การหมายถึง ลักษณะและความเข้าใจหรือรับรู้ต่อองค์การของบุคลากรภายในองค์การ บรรยากาศมีผลต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การที่กำลังทำงานอยู่ เป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และแสดงออกทางพฤติกรรมในทางปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนองค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพบรรยากาศองค์การที่มุ่งการประสานสัมพันธ์ดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน กล่าวคือ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีผลผลิตสูง ซึ่งบรรยากาศองค์การแบบดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ⁷³

⁷¹ ศิริพงษ์ เสาภายใน, **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: บริษัท บุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2548), 42.

⁷² ชาวยูซัย อาจินสมาการ, **ปฏิสัมพันธ์ในองค์การ** (กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2548), 55.

⁷³ George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 371.

ฟอกซ์ (Fox) กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจะทำให้ผลผลิตการทำงานบรรลุจุดหมายที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ การพัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตร ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งเป็นที่น่าพอใจและเป็นสถานที่ที่มีความหมาย ทั้งครู นักเรียนจะใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนอย่างมีค่า⁷⁴

สเตรียร์ (Steers) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ คือ 1) บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การ จึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม 2) จากการศึกษาบรรยากาศองค์การ ซึ่งเหมาะสมกับองค์การหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมาย และความพยายามที่จะนำไปสู่ การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้นจะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ไม่สามารถคาดหวังว่า บรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากร พร้อมนี้ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การ คือ 1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) 2) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)⁷⁵

นิวเวล (Newell) พบว่าบรรยากาศแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดที่มีผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ กำลังใจสูงร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียวซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย⁷⁶

⁷⁴ Robert S. Fox and others, *School Climate Improvement: A Challenge to The School Administrator* (Englewood, Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 1 - 2.

⁷⁵ Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavior View* (Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1977), 104-109, อ้างถึงใน ดาราพร ครุฑคำรพ “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 34.

⁷⁶ C.A. Newell, *Human Behavior in Educational Administration* (Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, 1978), 19, อ้างถึงใน ดาราพร ครุฑคำรพ “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 35-36.

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพึงพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่น่าพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศองค์การเพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมจากความเป็นมาวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่ออดีต⁷⁷

องค์ประกอบและแบบบรรยากาศองค์การ

โฟร์แฮนด์ (Forehand) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การประกอบไปด้วย

1. ขนาดและโครงสร้าง (Size and Structure) มักมีข้อสมมติฐานว่า องค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง และมีความเป็นทางการหรือไม่ คำนึงถึงตัวบุคคล ถึงแม้ว่าองค์การโดยส่วนใหญ่จะมีความสำคัญก็ตาม แต่ได้มีการค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การนั้น จะมีความสำคัญในด้านของจิตวิทยา ระดับของบุคคลตามสายของการบังคับบัญชา โดยทั่วไปจะมีผลกระทบต่อบุคคลผู้นั้นมากกว่า ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม สำหรับโครงสร้างขององค์การมีความสำคัญเช่นเดียวกัน และจะเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ระยะทางระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันจากจุดตัดสินใจ และมีความเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย และระยะทางดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานมากนัก เพราะการเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้นำจะทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Styles) แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบ ที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจโรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนอง ความพอใจของบุคลากร การพิจารณามิติต่างๆ ในบรรยากาศองค์การของฮาลปิน และครอพท์ เป็นปัจจัยทางด้านแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจบุคลากรในองค์การ และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรโดยเฉพาะ

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นองค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ เช่น แผนกหนึ่ง

⁷⁷ Warren B. Brown, Dennis J. Moberg, **Organization Theory and Management: A Macro Approach** (New York: John Wiley & Sons, 1980), 420.

ต้องขึ้นอยู่กับสามแผนก การเกี่ยวข้องกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัยต่างๆ คือ เช่น เป้าหมาย วิทยาการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม และภาวะผู้นำ เป็นต้น

4. เป้าหมาย (Goal Direction) องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา สำหรับองค์การความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากแยกประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมาย ก้าวร้าว เชื่อถือได้ว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนัก เพื่อเปรียบเทียบ เป้าหมายอื่นๆ เช่น การป้องกันอากาศเสียความสัมพันธ์ที่มีกับสหภาพแรงงานและการให้ความสำคัญ สนับสนุนกับสถาบันการศึกษา

5. เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าเครือข่ายการติดต่อสื่อสารภายในองค์การนั้น จะแสดงให้เห็นถึงเครือข่ายของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างการของกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์การ นั้นจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การได้⁷⁸

ลิทวินและสติริงเกอร์ (Litwin & Stinger) ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ล้วนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) เกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแรงจูงใจ การเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วย

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษในการทำงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ ผู้ปฏิบัติงานต้องการบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานใหม่ การบังคับบัญชาที่ไม่ได้ให้การสนับสนุนหรือให้ความสำคัญต่อคนจะส่งผลทางลบต่อองค์กรในระยะยาว

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วย และการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) เน้นความสำคัญของการให้รางวัลแทนการลงโทษ

⁷⁸ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 515.

ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจ ของผู้ปฏิบัติงานทางด้านความสำเร็จ ความผูกพัน จะช่วยลดความล้มเหลวในการทำงาน รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ในพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน และหน่วยงานต่างกันในองค์กร องค์กรจะต้องเผชิญและแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectation) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลงาน และความชัดเจนของเป้าหมาย เกี่ยวกับผลงานภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจ ทางด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานด้วย

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk Taking) เป็นความเข้าใจ หรือการรับรู้เกี่ยวกับปรัชญาของผู้รับ ด้านการยอมรับ การเสี่ยงภัยต่างๆ ที่ต้องการความสำเร็จสูงมักจะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลาง ในการตัดสินใจและบรรยากาศองค์กรที่ยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลาง จะกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จ ของผู้ปฏิบัติงานได้

8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unanimity) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีต่อกลุ่มนี้ จะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ลิทวินและสตริงเกอร์ (Liwin & Stinger) ยังได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศทั้ง 8 ปัจจัย ออกเป็นมิติบรรยากาศ 9 มิติ ดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงาน ที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน และติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

2. มิติความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจงานที่ปฏิบัติ

3. มิติรางวัล (Rewards) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับรางวัลและผลตอบแทนที่ได้รับในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

4. มิติความเสี่ยงภัย (Risk) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงภัยในการทำงาน ความท้าทายในงาน และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร

5. มิติความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อม ของงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ เกี่ยวกับสัมพันธภาพทางกายภายในองค์กร ของบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม

6. มิติการสนับสนุน (Support) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ เกี่ยวกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงาน รู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ตามที่องค์กรกำหนด

8. มิติความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเป็นสมาชิกที่ดี และมีคุณค่าขององค์กร

9. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเป็นสมาชิกที่ดี และมีคุณค่าขององค์กร⁷⁹

จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร 9 มิติ ได้กำหนดรูปแบบบรรยากาศองค์กรเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) มีการรวบรวมการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในระดับต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Afflictive Climate) โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีสัมพันธ์อันดีต่อกันไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและมีทัศนคติทางบวกต่อเพื่อนร่วมงานในระดับสูง อย่างไรก็ตามลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น

3. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในงาน (Achievement Climate) โดยถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-center Climate) มีลักษณะสำคัญคือ มีคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ บรรยากาศองค์การเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์การในการช่วยลดอัตราการลาออกจากงาน

⁷⁹ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 517-518.

เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการผลิตลง รวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย⁸⁰

ฮาลพินและครอฟต์ (Halpin & Croft) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การเป็นพฤติกรรมของทุกคนในองค์การที่ปฏิบัติงานร่วมกันสามารถวัดได้ด้วยแบบประเมินบรรยากาศองค์การ OCDO (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยฮาลพินและครอฟต์ (Halpin and Croft) ในปี ค.ศ. 1963 เพื่อใช้สำหรับศึกษาในเรื่องบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษาของสหรัฐอเมริกาใช้วัดบรรยากาศองค์การ 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของพฤติกรรมผู้นำ 4 มิติ และจากพฤติกรรมผู้ร่วมงาน 4 มิติ ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การที่ประเมินจากพฤติกรรมผู้นำ

1) ห่างเหิน (Aloofness) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัด มากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย

2) มุ่งผลงาน (Product Emphasis) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานมาก ผู้นำจะควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ และนิเทศการทำงานอย่างใกล้ชิด ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามคำสั่งผู้นำอย่างเคร่งครัด โดยไม่มีข้อโต้แย้งใดๆ

3) เป็นแบบอย่าง (Thrust) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำพยายามจะกระตุ้น จูงใจผู้ปฏิบัติงานทำงาน โดยผู้นำมิได้ควบคุมตรวจสอบสั่งการโดยตรง แต่จะใช้วิธีการทำงานต่างๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่าง que อื่นถือไปปฏิบัติได้

4) กรุณาปรานี (Consideration) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำว่าผู้นำปฏิบัติงาน โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตากรุณาช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

2. บรรยากาศองค์การที่ประเมินจากพฤติกรรมผู้ร่วมงาน

1) ขาดความสามัคคี (Disengagement) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงานว่ามักทำงานโดยขาดความสามัคคี ปฏิบัติงานลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานต่างๆ ที่งานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำ

⁸⁰ George H. Litwin and R. A. Stringer, Jr., **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 45-65, 205-206, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ พิวนิม “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (ดุชนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 141.

2) อุปสรรค (Hindrancel) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงาน ว่า มักทำงานโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสามารถ มีงานมากเกินไป รู้สึกอาจจะต้องทำตามกฎระเบียบที่เห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าเอื้ออำนวย

3) ขวัญ (Esprit) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงานว่าได้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีความพึงพอใจ มีกำลังใจในการทำงานที่ดีมาก มีความรักหมู่คณะ พยายามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

4) มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงานว่าทำงานโดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันดีซึ่งอาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน⁸¹

จากการประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของผู้นำ 4 มิติ และจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ สามารถกำหนดแบบของบรรยากาศองค์การ ได้ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถ หน่วยงานมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายและรวดเร็ว บรรยากาศแบบนี้เปิดโอกาสและส่งเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างมากเพราะแต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานงานและแสดงความสัมพันธ์ต่างๆ ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ นอกจากนี้ ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นอิสระตนเองมีประโยชน์ และมีคุณค่าต่อหน่วยงาน และพยายามที่จะสนองความต้องการขององค์การตลอดเวลา ส่วนสำคัญที่สุดของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและจริงใจ มีลักษณะของความยืดหยุ่นและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารให้กำลังใจ และคำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ แม้ว่าจะ ผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิดก็ตาม บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในบางเรื่อง จุดสำคัญของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันได้ดี และมีความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานไม่มีภาระที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความยุติธรรมต่อทุกคน และพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบโดยไม่แสดงการจับผิดคน ในบรรยากาศแบบนี้ ผู้บริหารจะทำงานหนัก เพื่อเป็นตัวอย่าง และไม่แสดงการเห็นแก่ตัว นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารจะผ่อนปรนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความเหมาะสม จุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเรื่องรองลงมาจากความต้องการของแต่ละบุคคล

⁸¹ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 516.

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารมีความต้องการที่จะให้หน่วยงานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการหรือความจำเป็นต่างๆ ของผู้ร่วมงานจะใช้ประกอบการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ผู้ร่วมงานต้องทำงานหนัก ไม่มีเวลาสังสรรค์ซึ่งกันและกัน การไม่ให้ความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานมีน้อย และมีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานมาก ความสนิทสนมฉันทเพื่อระหว่างเพื่อนร่วมงานมีน้อยเช่นกัน ผู้บริหารมักไม่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานโดยอิสระ และแสดงความรับผิดชอบ ผู้บริหารพยายามทำงานหนัก เพื่อเป็นตัวอย่างและต้องการให้งานทุกอย่างดำเนินอย่างสมบูรณ์แบบ อย่างไรก็ตาม ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานยังคงสูง ดังนั้น บรรยากาศเช่นนี้ จึงยังคงจัดอยู่เป็นแบบเปิดมากกว่าแบบปิด

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้ เน้นความต้องการ และความจำเป็นของบุคคลเป็นสำคัญ ผู้บริหารมักจะไม่ควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงานมากนัก ซึ่งก็อาจจะเกิดผลทำให้เกิดความขัดแย้งกันเองในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากนี้แล้ว หน่วยงานมักจะประสบปัญหาในการทำงานตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้ร่วมงานมีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานน้อยทุกคนในหน่วยงาน แสดงความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ต่างคนต่างมีความรู้สึกที่หน่วยงานของตนเองเปรียบเสมือน "ครอบครัวที่แสนสุข"

5. บรรยากาศแบบฉันทพิทักษ์ (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจ ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกว่าถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นเอง บรรยากาศแบบนี้จึงค่อนข้างเป็นแบบปิด การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานมีมาก เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ตลอดเวลาผู้ร่วมงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานมักสนองความต้องการในระดับต่ำ นอกเหนือจากนั้นผู้ร่วมงานมักไม่นิยมคบค้าสมาคมภายในกลุ่ม ตรวจตรา และคอยแนะนำผู้ร่วมงานเสมอ เพราะต้องการผลงานที่สูงจนบางครั้งกลายเป็นว่า ผู้บริหาร คือ "คุณพ่อรู้ดีไปเสียทุกอย่าง"

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงการขาดความร่วมมือของผู้ร่วมงานมากที่สุด การดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงานไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำมาก ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกที่ต้องแบกภาระที่หนักงานต่างๆ มีอุปสรรค ทุกคนมีความรู้สึกสิ้นหวัง และรู้สึกเหมือนว่าตนเอง "ถูกพันธนาการอยู่ในระบบ" ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ผู้บริหารจะห่างเหินจากผู้ร่วมงานมาก แต่มักจะคอยกระตุ้นด้วยวาจาว่า "เราควรจะทำงานให้หนักขึ้น" แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะคอยสร้างผลงานให้แก่ตนเอง และขาดการจูงใจผู้ร่วมงาน อีกทั้งการมอบหมาย

ความรับผิดชอบมักไม่ค่อยถูกต้อง ผู้ร่วมงานจะทำงานแบบ "เช้าชามเย็นชาม" เนื่องจากความสิ้นหวัง ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ถ้าเกิดขึ้นกับหน่วยงานใดควรจะต้องมีการแก้ไขโดยเร่งด่วน⁸²

สรุป

จากแนวคิดหลายทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การดังที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันของครู นักเรียน ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา อันเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิต่อขวัญ ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญทำให้สถานศึกษาแตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดบรรยากาศองค์การของโพรแฮนด์ (Forehand) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ 2) แบบของความเป็นผู้นำ 3) ความซับซ้อนของระบบ 4) เป้าหมายองค์การ 5) เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 ววรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประชุมครั้งที่ 8/2553 เมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 โดยให้สำนักงานเขตมีอำนาจ

⁸² Andrew W. Halpin and Don B. Croft, *The Organizational Climate of School* (Chicago: University of Chicago, 1963), 133-152.

หน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้⁸³

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายประงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น การศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

⁸³ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง “การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2553,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 127, ตอนพิเศษ 109ง (14 กันยายน 2553): 34-35.

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ข้อมูลพื้นฐาน

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา นั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสถานศึกษามัธยมศึกษา เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อบริหารและจัดการศึกษาพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศจำนวน 42 เขต⁸⁴ สำหรับในกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

1. วิสัยทัศน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ บนพื้นฐานความเป็นไทย
2. พันธกิจ
 - 2.1 บริหารจัดการอย่างมีอาชีพ
 - 2.2 เสริมสร้างความเสมอภาค สิทธิและโอกาสทางการศึกษา
 - 2.3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
 - 2.4 ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณภาพชีวิตบนพื้นฐานความเป็นไทย
 - 2.5 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

⁸⁴ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง “การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 127, ตอนพิเศษ 98ง (18 สิงหาคม 2553): 62.

3. เป้าประสงค์

3.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

3.2 บริหารงานอย่างเป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล

3.3 นำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

3.4 นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

3.5 องค์กรบุคลากรมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนการจัด

การศึกษา

3.6 ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามสิทธิอย่างเท่าเทียมและ

เสมอภาค

3.7 นักเรียนจบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด

3.8 ลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียนในทุกระดับ

3.9 อัตราการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้นในทุกระดับ

3.10 ผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.11 สถานศึกษาทุกแห่งผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน / ระบบประกันคุณภาพภายใน

3.12 สถานศึกษาได้รับการรับตามมาตรฐานของ สมศ.

3.13 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ สูงเป็นอันดับหนึ่งของสำนักงาน

เขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3.14 สถานศึกษามีคุณภาพผ่านเกณฑ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class

Standard School)

3.15 ผู้เรียนที่มีความเป็นเลิศได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ

3.16 ผู้เรียนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต

3.17 ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม

3.18 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสืบสาน อนุรักษ์ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ

3.19 ผู้เรียนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภาวะการณ์ของโลก

3.20 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมี

อาชีพ

3.21 ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นประชาคมโลก

4. กลยุทธ์

4.1 พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4.2 สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4.3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

4.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทย

4.5 พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ⁸⁵

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประกอบด้วยห้องที่เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาม ธนบุรี ภาษีเจริญ ดุสิตชั้น ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตั้งอยู่ที่เขตราชเทวี⁸⁶ โดยมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดทั้งหมด 67 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย, โรงเรียนราชินีสามเสนวิทยาลัย 2, โรงเรียนศิลาจารย์พัฒนา, โรงเรียนโยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธาราม), โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร, โรงเรียนโยธินบูรณะ, โรงเรียนราชวินิตมัธยม, โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ, โรงเรียนวัดราชาธิวาส, โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย, โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา, โรงเรียนมักกะสันวิทยา, โรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์, โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย, โรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์, โรงเรียนวัดมกุฏกษัตริย์, โรงเรียนวัดบวรนิเทศ, โรงเรียนวัดราชบพิตร, โรงเรียนวัดสังเวช, โรงเรียนสตรีวิทยา, โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย, โรงเรียนเทพศิรินทร์, โรงเรียนวัดสระเกศ, โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์, โรงเรียนปัญญาวารคุณ, โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ, โรงเรียนรัตนโกสินทร์ สมโภช บางขุนเทียน, โรงเรียนทวีธาวิทยา 2, โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม, โรงเรียนสวนกุหลาบ วิทยาลัยธนบุรี, โรงเรียนศึกษานารีวิทยาลัย, โรงเรียนนवलนครดิศวพิทยาคม รัชมิ่งคลาสิกเฮก, โรงเรียนพุทธบูชา, โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย, โรงเรียนบางปะกอกพิทยาคม, โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา, โรงเรียนวัดราชโอรส, โรงเรียนธนบุรีวรเทพีลารักษ์, โรงเรียนวัดอินทาราม, โรงเรียนมัธยมวัดดาวคะนอง, โรงเรียนวัดนवलนครดิศ, โรงเรียนสตรีอุปสรรคสวรรค์, โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามพิทยาคม, โรงเรียนไชยฉิมพลีพิทยาคม, โรงเรียนวัดรางบัว, โรงเรียนอูลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, โรงเรียนโพธิสารพิทยากร,

⁸⁵ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, **วิสัยทัศน์ พันธกิจ**, เข้าถึงเมื่อ 11 มกราคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.sesao1.go.th/about/vision.html>

⁸⁶ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง “การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 127, ตอนพิเศษ 98ง (18 สิงหาคม 2553): 62

โรงเรียนมหารมณพาราม, โรงเรียนที่ปึงกรณ์วิทยาพัฒนา (วัดน้อยใน)ในพระราชูปถัมภ์, โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม, โรงเรียนนวมินทราชินูทิศสตรีวิทยา พุทธรณเขต, โรงเรียนที่ปึงกรณ์วิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์, โรงเรียนสุวรรณารามพิทยาคม, โรงเรียนสตรีวัดระฆัง, โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม, โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง, โรงเรียนทวีธาภิเศก, โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน, โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม, และโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม⁸⁷

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อุษณีย์ บุญธรรม ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความจำเป็นพื้นฐาน ด้านความรักองค์กร ด้านการมองการณ์ไกล ด้านหลักในการทำงาน ด้านการวางแผน ด้านความยืดหยุ่น ด้านการบริหารคน ด้านมีหลักการ ด้านหลักการปกครอง และด้านความมุ่งประสงค์ 2) ผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านนักเรียน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความรักองค์กร ด้านการบริหารคน และด้านการวางแผนส่งผลต่อผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม⁸⁸

กฤติยา จันทระเสนา ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ภาวะ

⁸⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนในสังกัด, เข้าถึงเมื่อ 29 เมษายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.sesao1.go.th/schooldetail1.php>.

⁸⁸ อุษณีย์ บุญธรรม, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ สังกัดกรุงเทพมหานคร” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

ผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁹

จิตภา เทียนคำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ความรักองค์กรการมีหลักการ หลักในการทำงาน ความยืดหยุ่น การวางแผน ความมุ่งประสงค์ การบริหารงานบุคคล การมองไกล การมีหลักการ และหลักปกครอง 2) มาตรฐานการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มาตรฐานที่ 4 การบริหารวิชาชีพสู่สังคม มาตรฐานที่ 3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มาตรฐานที่ 6 ภาวะผู้นำและการจัดการ มาตรฐานที่ 2 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มาตรฐานที่ 5 นวัตกรรมและการวิจัย และมาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน⁹⁰

พรศิลป์ คำรอด ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

⁸⁹ กฤติยา จันทระเสนา, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

⁹⁰ จิตภา เทียนคำ, “ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

ผู้บริหารสถาน โดยภาพรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹¹

สันติ หอมทวีโชค ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01⁹²

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05⁹³

⁹¹ พรศิลป์ คาร์อด, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), บทคัดย่อ.

⁹² สันติ หอมทวีโชค, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

⁹³ รุจิรัตน์ นาคะรัมย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

สุภัทรา นุชสาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁴

ชาญชัย ไชยคำภา ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งภาพรวมและรายด้าน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง⁹⁵

กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีขวัญกำลังใจสูง ด้านการผลึกกำลังในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ด้านการ

⁹⁴ สุภัทรา นุชสาย, “ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

⁹⁵ ชาญชัย ไชยคำภา, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2551), บทคัดย่อ.

วางไว้วางใจ ด้านการเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการปรับปรุงหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง⁹⁶

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 เรื่องสมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารงานและด้านการบริหารตนเอง ด้านการนำผู้อื่น และด้านนวัตกรรม บรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอาใจใส่ ด้านความเคารพนับถือ การมีขวัญกำลังใจสูง ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วม และ ด้านการปรับปรุงโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁷

ปนัดดา ปิ่นทัศน ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจ ความมีชีวิตชีวาและความทนทาน ความฉลาดมีไหวพริบ และความสามารถในการจูงใจ บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความอิสระ ความร่วมมือ ความเปิดเผย การทดลอง การเผชิญความจริง การไว้วางใจ ความจริงใจและการ

⁹⁶ กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ, “บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

⁹⁷ อัจฉราภรณ์ บัวลังกา, “สมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

ดำเนินงานเชิงรุก คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁸

อจรีพร วงศ์พยัคฆ์ ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนวัดดอนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมของบุคลากรตามบรรยากาศองค์การของโรงเรียนวัดดอนทองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่าข้าราชการครูและลูกจ้างชั่วคราวมีระดับพฤติกรรมคือ มิติขวัญมีพฤติกรรมค่อนข้างมาก มิติกรุณาปราณีมีพฤติกรรมค่อนข้างมาก มิติเป็นแบบอย่างมีพฤติกรรมค่อนข้างมาก มิติห่างเหินมีพฤติกรรมบางครั้ง มิติอุปสรรคมีพฤติกรรมเป็นบางครั้ง และมิติขาดความสามัคคีมีพฤติกรรมบางครั้ง 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมของบุคลากรตามบรรยากาศของโรงเรียนวัดดอนทอง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งงานพบว่าทุกมิติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนวัดดอนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 เป็นแบบเปิด⁹⁹

กุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰⁰

อวยชัย จาตุรพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับ

⁹⁸ ปนัดดา ปิ่นทศน์, “คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

⁹⁹ อจรีพร วงศ์พยัคฆ์, “บรรยากาศองค์การของโรงเรียนวัดดอนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), บทคัดย่อ.

¹⁰⁰ กุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์ “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

มาก ทั้งในภาพรวม และแยกพิจารณารายด้าน 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และแยกพิจารณารายด้าน 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายคู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1¹⁰¹

อิทธิพล ศรีรัตนะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน¹⁰²

งานวิจัยในต่างประเทศ

เคลเลอร์ (Keller) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal Study) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุนและผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ 1 และช่วงเวลา 2 คือ 1 ปีหลังจากช่วงเวลา 1 และพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย¹⁰³

โคเฮนและคณะ (Cohen and other) กล่าวว่า บรรยากาศโรงเรียน คือคุณภาพและลักษณะของชีวิตในโรงเรียนซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบประสบการณ์ของคนที่อยู่ในโรงเรียนที่ส่งผล

¹⁰¹ อวยชัย จาตุรพันธ์, “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

¹⁰² อิทธิพล ศรีรัตนะ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁰³ Robert T. Keller, “Transformational leadership and the Performance of Research and Development Project Group,” *Journal of management* 18, 3 (September 1992): 489.

ต่อบรรทัดฐาน เป้าหมาย ค่านิยมความสัมพันธ์ของบุคคล การจัดการเรียนการสอนและโครงสร้างขององค์การในโรงเรียนนอกจากนี้ ชีวิตในโรงเรียนยังรวมถึงระดับความปลอดภัยที่โรงเรียนต้องดูแลประเภทของความสัมพันธ์ที่ยังคงมีอยู่ในโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการที่จะแลกเปลี่ยนทัศนะและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน¹⁰⁴

ฮันส์ เลสเตอร์ วิกกี (Hults Lester Vicky) ได้ทำศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลปาจารย์ใต้ ประเทศแม็กซิโก เพื่อให้ได้ข้อสรุปและนำผลการวิจัยใช้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ (1) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared Vision) (2) การแลกเปลี่ยนการตัดสินใจ (Shared Decision-making) (3) การแลกเปลี่ยนการเป็นผู้นำ (Shared Leadership) (4) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Shared Knowledge) ทุกคนในโรงเรียนจะได้รับการมอบอำนาจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนทั้ง 4 กระบวนการ การดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์จะต้องทำการตรวจสอบโดยใช้การตรวจสอบแบบ 3 เสา ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายจนกระทั่งได้แนวทางช่วยส่งเสริมทางด้านการวางแผน การเลือกใช้เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนและการกำหนดลักษณะการนำของผู้บริหารโรงเรียน¹⁰⁵

ดินแฮมและสตีเฟน (Dinham and Stephen) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จของผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับการฝึกฝนภาวะผู้นำมาจากบทบาทของครูใหญ่ รองครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาและครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มและเกิดจากการฝึกฝนความเป็นมืออาชีพ¹⁰⁶

อิสมาเอล อาบูซาร์ท และเวอร์นอน เฮนดริก (Ismael Abu-Saad and Vernon L. Hendrix) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและบรรยากาศองค์การกับครูในโรงเรียนประถมซึ่งเป็นโรงเรียนรูปแบบใหม่ที่ตั้งขึ้นตามแบบตะวันตกในพื้นที่ที่เป็นดินแดนอาหรับ

¹⁰⁴ Jonathan Cohen and other, "School climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education," *Teacher College Record* 111 (2009) [online], accessed 11 October 2016. Available from <http://www.tcrecord.org/content.asp?contentid=15220>

¹⁰⁵ Lester V. Hults, **Transformational Leadership and Developing a Professional Learning Community in Pajarito Elementary school (New Mexico)**, Accessed June 25, 2016, Available from <http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/9977775>

¹⁰⁶ Dinham and Stephen, "Principal leadership for outstanding educational outcomes," *Journal of Educational Administration* 43, 4 (April 2005): 338-356.

โบราณทางตอนใต้ของประเทศอิสราเอลผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำและความมีอิสระในการทำงาน¹⁰⁷

บริซซ์ (Brice) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนความพึงพอใจในการทำงานของครูและคุณค่าการเรื่องสถิติประชากรในการเลือกโรงเรียนระดับสูงในมิสซิสซิปปี ในการเลือกกลุ่มประชากร เพศ และเชื้อชาติ ในการทดสอบการพยากรณ์ในความสัมพันธ์กับคุณค่า ทางบรรทัดฐานมาตรฐานการ เกณฑ์ ของบรรยากาศโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครูเป็นการเก็บรวบรวมจากเครื่องมือ NASSP และความพึงพอใจในการทำงานของครูพบว่าความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างบรรยากาศโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานของครู ตามเพศ และเชื้อชาติพบว่ามีความสัมพันธ์กัน¹⁰⁸

สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยจะใช้กรอบภาวะผู้นำของคูซและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) มาใช้ในการศึกษาโดยประกอบด้วย 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การทำหายกระบวนการ 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน 4) แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และ 5) เสริมสร้างกำลังใจ ในที่นี้พบว่าการที่โรงเรียนจะมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งเป็นรูปแบบผู้บริหารที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ นอกจากภาวะผู้นำของ

¹⁰⁷ Ismael Abu-Saad and Vermon L. Hendrix, "Organizational Climate and Teacher' Job Satisfaction in a multi-cultural Milieu: The case of the Bedouin Arab Schools in Israel" *Int. J. Educational Development* 15, 2 (1995): 141-153.

¹⁰⁸ Allen P. Brice, "The relationship among School Climate, Teacher Job Satisfaction and Selected," *Demographic Variables in selected High School in South Mississippi* 59, 8 (September, 1999): 2787-A.

ผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับองค์กรแล้ว ส่วนบรรยากาศองค์การของโรงเรียนนั้นจะใช้แนวคิดของโฟร์แฮนด์ (Forehand) ได้กำหนดบรรยากาศองค์การว่า ประกอบด้วย 1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ 2) แบบของความเป็นผู้นำ 3) ความซับซ้อนของระบบ 4) เป้าหมายองค์การ และ 5) เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ภาวะผู้นำเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ด้วยพฤติกรรมและกระบวนการของภาวะผู้นำที่เหมาะสม และภาวะผู้นำเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นบรรยากาศองค์การของโรงเรียนยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อองค์การ เป็นเครื่องมือที่ทำให้สามารถเข้าใจรูปแบบของแต่ละองค์การได้ โดยบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ จำเป็นจะต้องทราบถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การและหากต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การด้วย



บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

วิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) เพื่อทราบบรรยากาศองค์การของโรงเรียน 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวม 3 คน การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงสร้างวิจัย โดยวิธีการศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี ข้อมูล ตำราเรียน วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน เพื่อนำมาจัดทำโครงงานวิจัยเสนอโครงร่างต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบ และอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างไปทดลอง และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่กำหนดแล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

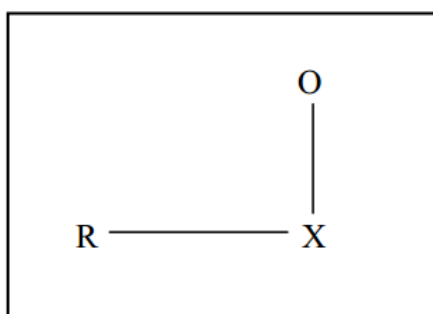
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (The One Shot, Non-Experimental Case Study Design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนทั้งหมด 67 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰⁹ ได้จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 โรงเรียน แล้วดำเนินการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) ตามกลุ่มโรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 180 คน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1

ลำดับ	กลุ่มโรงเรียน	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม
				ผู้อำนวยการ โรงเรียน	หัวหน้ากลุ่ม สาระ/งาน	ครู	
1	กลุ่ม 1	10	9	9	9	9	27
2	กลุ่ม 2	14	12	12	12	12	36
3	กลุ่ม 3	11	10	10	10	10	30
4	กลุ่ม 4	11	10	10	10	10	30
5	กลุ่ม 5	11	10	10	10	10	30
6	กลุ่ม 6	10	9	9	9	9	27
รวม		67	60	60	60	60	180

¹⁰⁹ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determin Sample Size for Research activities," *Journal for Education and Psychological measurement* 3 (November 1970): 608.

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรที่ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner) ดังนี้

2.1 การท้าทายกระบวนการ (X_1) หมายถึง ผู้นำต้องมองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม ไปสู่สถานะที่ดีกว่า ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือการปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน การสร้างความสมดุลของงานประจำ การใช้มุมมอง เช่น ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2) หมายถึง ผู้นำต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สื่อถึง มาตรฐานที่เป็นเลิศ มีการจินตนาการภาพในอนาคตที่โดดเด่น ไม่เหมือนใคร ใช้สัญชาตญาณหรือความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า และวางแผนในอนาคต มีการขอความร่วมมือจากผู้อื่น โดยสร้างสิ่งที่มีความหมาย สิ่งที่เป็นความปรารถนาที่แท้จริงของมนุษย์มาเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนไว้กับเป้าหมายของส่วนรวม ผู้นำจะต้องมีการถ่ายทอดและทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง

2.3 มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (X_3) หมายถึง โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การค้นหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจและข้อมูล มีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเอง มีการให้ทางเลือก มีการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถ และมีการเสนอการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม

2.4 แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (X_4) หมายถึง แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน และมีการกระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ มีการสร้างความเป็นเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมขององค์กร และทำให้ค่านิยมร่วมคงอยู่ สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน การเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การมาเช้า เลิกงานช้า ทำงานหนัก และอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาการบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small Wins) การสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ มีการทดลองทำอย่างต่อเนื่อง มีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง และเน้นขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญจริงๆ ปฏิบัติงานในลักษณะที่กระชับฉับไว

2.5 เสริมสร้างกำลังใจ (X_5) หมายถึง ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนถ้าทำผลงานได้ตามที่เป้าหมายกำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจ โดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น โดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของโพรแฮนด์ (Forehand) ดังนี้

3.1 ขนาดและโครงสร้าง (Y_1) หมายถึง โครงสร้างและขนาดขององค์การมีความเกี่ยวข้องกัน โดยองค์การที่มีขนาดใหญ่ระยะทางระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันจากจุดตัดสินใจ และมีความเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย และระยะทางดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ หรือไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานมากนัก เพราะการเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้นำจะทำได้ยาก

3.2 แบบของความเป็นผู้นำ (Y_2) หมายถึง แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบ ที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจโรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนองความพอใจของบุคลากร

3.3 ความซับซ้อนของระบบ (Y_3) หมายถึง ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ

3.4 เป้าหมายองค์การ (Y_4) หมายถึง องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากแยกประเภทขององค์การ

3.5 เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Y_5) หมายถึง สภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลและกลุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม รายละเอียดของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา และอายุราชการประสบการณ์ในการทำงาน ในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของคูซและโพสเนอร์ (Kouzes และ Posner)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของโฟร์แฮนด์ (Forehand)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)¹¹⁰ โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนักเป็น 1 ถึง 5 คะแนนตามลำดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้าง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item – Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

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

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา หาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹¹¹ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้เท่ากับ 0.953

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน และครูผู้สอน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม
2. นำหนังสือที่บัณฑิตออกให้ส่งพร้อมแบบสอบถามไปยังแต่ละโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ทำการเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์และเก็บด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้คืนมา
2. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

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

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹¹² ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้จากโปรแกรมสำเร็จรูปไปวิเคราะห์เทียบกับเกณฑ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมณฺ์เลิศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป คือ ตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ตั้งแต่ .30 - .69 คือ ตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ต่ำกว่า .30 คือ ตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ¹¹³

¹¹² John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice-Hall, 2006), 190.

¹¹³ ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมณฺ์เลิศ, **วิธีวิทยาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ Research Methodology in Social Sciences**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากรนครปฐม, 2558), 240.

สรุป

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner) ตัวแปรตาม คือ บรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของโฟร์แฮนด์ (Forehand) โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จำนวนประชากรในการวิจัย 67 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 60 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 180 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) เพื่อทราบบรรยากาศองค์การของโรงเรียน 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 60 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 180 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 60 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน และครูผู้สอน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 60 โรงเรียน รวม 180 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน โดยการหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน

ข้อที่	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	70	38.89
	2. หญิง	110	61.11
	รวม	180	100.00
2	อายุ		
	1. 21 - 30 ปี	46	25.55
	2. 31 - 40 ปี	52	28.89
	3. 41 - 50 ปี	23	12.78
	4. 51 - 60 ปี	59	32.78
	รวม	180	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1. ปริญญาตรี	84	46.67
	2. ปริญญาโท	82	45.55
	3. ปริญญาเอก	14	7.78
	รวม	180	100.00
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	60	33.33
	2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ / หัวหน้างานฯ	60	33.33
	3. ครู	60	33.33
	รวม	180	100.00
5	ประสบการณ์ในการทำงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน)		
	1. 1 - 5 ปี	85	47.22
	2. 6-10 ปี	41	22.78
	3. 11-15 ปี	12	6.67
	4. มากกว่า 15 ปี	42	23.33
	รวม	180	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือเป็นเพศหญิง 110 คน คิดเป็นร้อยละ 61.11 เป็นเพศชาย 70 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89 ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 32.78 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 28.89 อายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 25.55 และอายุระหว่าง 41-50 ปี น้อยที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.78 สำหรับระดับการศึกษาวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 45.55 และระดับปริญญาเอก น้อยที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.78 ด้านตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งครู จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ฯ หรือหัวหน้างานฯ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านประสบการณ์ในการทำงานที่มีจำนวนมากที่สุด คือ อายุการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 47.22 รองลงมาคือ อายุการทำงาน มากกว่า 15 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 อายุการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 22.78 อายุการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
จากกลุ่มตัวอย่าง 60 โรงเรียน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียด ในตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 13
ตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=60)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (X_{tot})	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. การทำทนายกระบวนการ (X_1)	4.15	0.51	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	4.11	0.49	มาก
3. มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (X_3)	4.09	0.50	มาก
4. แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (X_4)	4.10	0.52	มาก
5. เสริมสร้างกำลังใจ (X_5)	4.10	0.51	มาก
โดยภาพรวม (X_{tot})	4.11	0.50	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (\bar{X}) = 4.11 , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การทำทนายกระบวนการ (\bar{X} = 4.15, S.D. = 0.51) รองลงมาการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (\bar{X} = 4.11 , S.D. = 0.49) การเสริมสร้างกำลังใจ (\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.51) การแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.52) และมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (\bar{X} = 4.09, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 9 - ตารางที่ 13

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการทำทนายกระบวนการ (X_1)

(n=60)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการทำทนายกระบวนการ (X_1)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. ผู้นำมองหาโอกาส และมุมมองใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียนในทางที่ดีขึ้น	4.32	0.45	มาก
2. ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือและสร้างสรรค์งานใหม่ๆ	4.34	0.46	มาก
3. ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่	4.33	0.50	มาก
4. ผู้นำยอมรับความเสี่ยงและสามารถจัดการความเสี่ยงได้	3.96	0.52	มาก
5. ผู้นำนำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาเป็นปัจจัยสำคัญใน การบริหารงานในอนาคต	4.16	0.58	มาก
6. ผู้นำมีวิธีการจัดการกับความเครียดทางบวก	3.76	0.57	มาก
ภาพรวม	4.15	0.51	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการทำทนายกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือและสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.46) รองลงมา ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) ผู้นำมองหาโอกาสและมุมมองใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในทางที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.45) ผู้นำนำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานในอนาคต ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.58) ผู้นำยอมรับความเสี่ยงและสามารถจัดการความเสี่ยงได้ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.52) และผู้นำมีวิธีการจัดการกับความเครียดทางบวก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)

(n=60)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคตได้มาตรฐานที่เป็นเลิศ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน	4.13	0.55	มาก
2. ผู้นำปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพื่อร่วมสานวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.19	0.50	มาก
3. ผู้นำสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีภาพอุดมคติที่โดดเด่น แตกต่างไปจากเดิม	4.08	0.46	มาก
4. ผู้นำใช้ความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า	4.12	0.49	มาก
5. ผู้นำขอความร่วมมือจากบุคลากร โดยมีเงื่อนไขจากสิ่งที่บุคลากรต้องการผูกไว้กับเป้าหมายของโรงเรียน	4.08	0.47	มาก
6. ผู้นำมีการถ่ายทอดข้อมูลให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.08	0.49	มาก
ภาพรวม	4.11	0.49	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้นำปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพื่อร่วมสานวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคตได้มาตรฐานที่เป็นเลิศ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.55) ผู้นำใช้ความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.49) ผู้นำสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีภาพอุดมคติที่โดดเด่น แตกต่างไปจากเดิม ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.46) ผู้นำขอความร่วมมือจากบุคลากร โดยมีเงื่อนไขจากสิ่งที่บุคลากรต้องการผูกไว้กับเป้าหมายของโรงเรียน

($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.47) และผู้นำมีการถ่ายทอดข้อมูลให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (X_3)

(n=60)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (X_3)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. ผู้นำสนับสนุนความร่วมมือ และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.07	0.50	มาก
2. ผู้นำส่งเสริมการพัฒนาเป้าหมาย และมุ่งเน้นการค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.15	0.47	มาก
3. ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.05	0.51	มาก
4. ผู้นำแบ่งปันอำนาจและข้อมูล ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำในตนเอง	4.03	0.48	มาก
5. ผู้นำสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถของบุคลากร	4.21	0.54	มาก
6. ผู้นำมีการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่บุคลากร อย่างเป็นรูปธรรม	4.04	0.53	มาก
ภาพรวม	4.09	0.50	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้นำสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถของบุคลากร ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.54) รองลงมาคือ ผู้นำส่งเสริมการพัฒนาเป้าหมาย และมุ่งเน้นการค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.47) ผู้นำสนับสนุนความร่วมมือ และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.50) ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.51) ผู้นำมีการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.53) และผู้นำแบ่งปันอำนาจและข้อมูล ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำในตนเอง ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (X_d)

(n=60)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (X _d)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร	4.32	0.51	มาก
2. ผู้นำกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน	4.14	0.53	มาก
3. ผู้นำสร้างค่านิยมและปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม	4.07	0.54	มาก
4. ผู้นำทำให้ค่านิยมร่วมให้คงอยู่ สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน	4.06	0.47	มาก
5. ผู้นำสร้างความผูกพันต่อภารกิจ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	4.15	0.49	มาก
6. ผู้นำลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง เพื่อการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว	4.25	0.56	มาก
ภาพรวม	4.10	0.52	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.51) รองลงมาคือ ผู้นำลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง เพื่อการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.56) ผู้นำสร้างความผูกพันต่อภารกิจ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.49) ผู้นำกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.53) ผู้นำสร้างค่านิยมและปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.54) และผู้นำทำให้ค่านิยมร่วมให้คงอยู่ สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X_5)

(n=60)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X_5)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. ผู้นำสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร จะได้รับผลตอบแทน จากการทำงานเป็นรูปธรรม	3.90	0.54	มาก
2. ผู้นำเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรตระหนักเห็นคุณค่าของผลงาน	4.12	0.52	มาก
3. ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงานให้สำเร็จบรรลุ เป้าหมาย	4.14	0.47	มาก
4. ผู้นำมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานสำเร็จตาม เป้าหมาย	3.99	0.52	มาก
5. ผู้นำให้การยอมรับ และชื่นชมบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.18	0.45	มาก
6. ผู้นำตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและบุคลากร ในการปฏิบัติงาน	4.25	0.56	มาก
ภาพรวม	4.10	0.51	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้นำตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและบุคลากรในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ผู้นำให้การยอมรับ และชื่นชมบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.45) ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.47) ผู้นำเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรตระหนักเห็นคุณค่าของผลงาน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.52) ผู้นำมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.52) และผู้นำสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1**

ในการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียด ในตารางที่ 14 ถึงตารางที่ 19

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน (Y_{tot})
(n=60)

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Y_1)	3.16	0.66	ปานกลาง
2. แบบของความเป็นผู้นำ (Y_2)	3.87	0.51	มาก
3. ความซับซ้อนของระบบ (Y_3)	3.74	0.49	มาก
4. เป้าหมายขององค์การ (Y_4)	4.04	0.47	มาก
5. เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Y_5)	4.03	0.47	มาก
โดยภาพรวม (Y_{tot})	3.89	0.52	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป้าหมายขององค์การ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.49) รองลงมาคือ เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.71) แบบของความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.51) ความซับซ้อนของระบบ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.49) และขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 15 - ตารางที่ 19

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านขนาดและโครงสร้างของ
องค์การ (Y_1)

(n=60)

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Y_1)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. โครงสร้างและขนาดของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน	4.08	0.44	มาก
2. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้นำเป็นไปได้ยาก	4.16	0.70	มาก
3. ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ บุคลากรพบผู้นำได้ยาก จึงรู้สึกว่ ตนเองมีความสำคัญน้อย	3.42	0.70	ปานกลาง
4. ขนาดและโครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการ ประสานงาน	3.91	0.80	มาก
5. บรรยากาศของการทำงานเป็นแบบทางการ	3.41	0.54	ปานกลาง
6. การติดต่อสื่อสารกับผู้นำของโรงเรียนเป็นไปได้ ด้วยความยากลำบาก	3.73	0.75	มาก
ภาพรวม	3.16	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหา
น้อย ดังนี้ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้นำเป็นไปได้ยาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.70)
รองลงมาคือ โครงสร้างและขนาดของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.44)
ขนาดและโครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการประสานงาน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.80)
การติดต่อสื่อสารกับผู้นำของโรงเรียนเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.75)
ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ บุคลากรพบผู้นำได้ยาก จึงรู้สึกว่ตนเองมีความสำคัญน้อย ($\bar{X} = 3.42$,
S.D. = 0.70) และบรรยากาศของการทำงานเป็นแบบทางการ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านแบบของความเป็นผู้นำ
(Y_2)

(n=60)

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านแบบของความเป็นผู้นำ (Y_2)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. พฤติกรรมของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ในโรงเรียน	3.79	0.61	มาก
2. พฤติกรรมของผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน	3.88	0.49	มาก
3. แบบของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน	3.99	0.49	มาก
4. แบบของผู้นำมีผลต่อการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากร	3.99	0.51	มาก
5. ผู้นำใช้แบบภาวะผู้นำที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน	3.91	0.47	มาก
ภาพรวม	3.87	0.51	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านแบบของความเป็นผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$,
S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต
จากมากไปหาน้อย ดังนี้ แบบของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.99$,
S.D. = 0.49) รองลงมา คือ แบบของผู้นำมีผลต่อการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากร ($\bar{X} = 3.99$,
S.D. = 0.51) ผู้นำใช้แบบภาวะผู้นำที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.47)
พฤติกรรมของผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.49) และพฤติกรรมของผู้นำ
เป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านความซับซ้อนของระบบ
(Y_3)

(n=60)

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความซับซ้อนของระบบ (Y_3)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นโรงเรียนจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของการบริหาร	3.73	0.48	มาก
2. ความซับซ้อนของระบบทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว	3.64	0.51	มาก
3. ความซับซ้อนของระบบขึ้นอยู่กับจำนวนหน่วยงานภายในโรงเรียน	3.67	0.49	มาก
4. แต่ละหน่วยงานภายในโรงเรียน มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน	4.09	0.47	มาก
ภาพรวม	3.74	0.49	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 ด้านความซับซ้อนของระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แต่ละหน่วยงานภายในโรงเรียน มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.47) รองลงมาคือ ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นโรงเรียนจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของการบริหาร ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.48) ความซับซ้อนของระบบขึ้นอยู่กับจำนวนหน่วยงานภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.49) และความซับซ้อนของระบบทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.51) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์การของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านเป้าหมายองค์การ (Y_d)

(n=60)

บรรยาการขององค์การของโรงเรียน ด้านเป้าหมายองค์การ (Y_d)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.99	0.49	มาก
2. เป้าหมายของโรงเรียนย่อมแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะ ของโรงเรียน	4.12	0.45	มาก
3. เป้าหมายของโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน	4.01	0.49	มาก
4. การบริหารงานตามเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการบริหารงาน ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.06	0.45	มาก
ภาพรวม	4.04	0.47	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า บรรยาการขององค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านเป้าหมายองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป้าหมายของโรงเรียนย่อมแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.45) รองลงมาคือ การบริหารงานตามเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการบริหารงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.45) เป้าหมายของโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.49) และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านเครือข่ายของการ
ติดต่อสื่อสาร (Y_5)

(n=60)

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Y_5)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลเพื่อเข้าใจในภารกิจ ของโรงเรียน	4.12	0.43	มาก
2. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับองค์การภายนอก เพื่อเข้าใจ ในภารกิจของโรงเรียน	4.00	0.49	มาก
3. โรงเรียนมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย และครอบคลุมทุกกลุ่มงาน	4.02	0.49	มาก
4. โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึงและ รวดเร็วเสมอ	3.98	0.47	มาก
5. โรงเรียนมีการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้อง ระหว่างบุคคลและกลุ่ม	4.05	0.47	มาก
ภาพรวม	4.03	0.47	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านเครือข่ายของการติดต่อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$,
S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก
มากไปหาน้อย ดังนี้ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลเพื่อเข้าใจในภารกิจของโรงเรียน
($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.43) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการ
เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลและกลุ่ม ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.47) โรงเรียนมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย และ
ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.49) มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับองค์การ
ภายนอก เพื่อเข้าใจในภารกิจของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.49) และโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสาร
ภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึงและรวดเร็วเสมอ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.47) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ดังรายละเอียดตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1

(n=60)

ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ	ขนาดและ โครงสร้างของ องค์การ (Y ₁)	แบบของความเป็นผู้นำ (Y ₂)	ความ ซับซ้อนของ ระบบ (Y ₃)	เป้าหมาย องค์การ (Y ₄)	เครือข่ายการ ติดต่อสื่อสาร (Y ₅)	ภาพรวม (Y _{tot})
การทำทนายกระบวนการ (X ₁)	.048	.606**	.325**	.633**	.657**	.607**
การสร้างแรงบันดาลใจในการ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X ₂)	.129	.660**	.360**	.714**	.706**	.690**
มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถ ปฏิบัติงาน (X ₃)	.001	.645**	.297**	.673**	.669**	.956**
แสดงเป็นแบบอย่างใน การปฏิบัติ (X ₄)	.050	.650**	.332**	.673**	.687**	.640**
เสริมสร้างกำลังใจ (X ₅)	.121	.612**	.327**	.683**	.743**	.667**
ภาพรวม (X _{tot})	.074	.679**	.351**	.722**	.741**	.688**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (X_{tot}) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (Y_{tot}) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ($r_{xy}=.688^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวม (X_{tot}) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 รายด้านมีความสัมพันธ์กันไม่ทุกด้าน โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันเรียงลำดับได้ ดังนี้ ด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.741$) ด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.722$) แบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy}=.679$) ความซับซ้อนของระบบ

($r_{xy}=.351$) ยกเว้นด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy}=.074$) มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำด้านการทำทนายกระบวนการ (X_1) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในภาพรวม ($r_{xy}=.607$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านการทำทนายกระบวนการ พบว่า มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยเรียงลำดับและแยกเป็นประเภทได้ดังนี้ ประเภทที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.657$) ด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.633$) ด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy}=.606$) และด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy}=.325$) และประเภทที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy}=.048$)

ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในภาพรวม ($r_{xy}=.690$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยเรียงลำดับและแยกเป็นประเภทได้ดังนี้ ประเภทที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.714$) ด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.706$) ด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy}=.660$) และด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy}=.360$) และประเภทที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy}=.129$)

ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (X_3) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในภาพรวม ($r_{xy}=.956$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยเรียงลำดับและแยกเป็นประเภทได้ดังนี้ ประเภทที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.673$) ด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.669$) ด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy}=.645$) ด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy}=.297$) และประเภทที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy}=.001$)

ภาวะผู้นำด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (X_4) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในภาพรวม

($r_{xy}=.640$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ พบว่า มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยเรียงลำดับและแยกเป็นประเภทได้ดังนี้ ประเภทที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.687$) ด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.673$) ด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy}=.650$) ด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy}=.332$) และประเภทที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ คือ ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy}=.050$)

ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X_5) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในภาพรวม ($r_{xy}=.667$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (X_5) พบว่า มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยเรียงลำดับและแยกเป็นประเภทได้ดังนี้ ประเภทที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.743$) ด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.683$) ด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy}=.612$) ด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy}=.327$) และประเภทที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ คือ ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy}=.121$)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้าน (X_{1-5}) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนรายด้าน (Y_{1-5}) มีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวม ($r_{xy}=.688$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน โดยเรียงลำดับ ได้ดังนี้ ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจกับบรรยากาศองค์การด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.743$) ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบรรยากาศองค์การด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.714$) ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบรรยากาศองค์การด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.706$) ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานกับบรรยากาศองค์การด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.687$) ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจกับบรรยากาศองค์การด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.683$) ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานกับบรรยากาศองค์การด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.673$) ภาวะผู้นำด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติกับบรรยากาศองค์การด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy}=.673$) ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานกับบรรยากาศองค์การด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy}=.669$) ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบรรยากาศองค์การด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy}=.660$) ภาวะผู้นำด้านการทำทนาย

กระบวนการกับบรรยากาศองค์การด้านเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ($r_{xy} = .657$) ภาวะผู้นำด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติกับบรรยากาศองค์การด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy} = .650$) ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานกับบรรยากาศองค์การด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy} = .645$) ภาวะผู้นำด้านการทำทนายกระบวนการกับบรรยากาศองค์การด้านเป้าหมายองค์การ ($r_{xy} = .633$) ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจกับบรรยากาศองค์การด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy} = .612$) ภาวะผู้นำด้านการทำทนายกระบวนการกับบรรยากาศองค์การด้านแบบของความเป็นผู้นำ ($r_{xy} = .606$) ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบรรยากาศองค์การด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy} = .360$) ภาวะผู้นำด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติกับบรรยากาศองค์การด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy} = .332$) ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจกับบรรยากาศองค์การด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy} = .327$) ภาวะผู้นำด้านการทำทนายกระบวนการกับบรรยากาศองค์การด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy} = .325$) ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานกับบรรยากาศองค์การด้านความซับซ้อนของระบบ ($r_{xy} = .297$) แต่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 บางส่วนมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เช่น ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบรรยากาศองค์การด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy} = .129$) ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจกับบรรยากาศองค์การด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy} = .121$) ภาวะผู้นำด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติกับบรรยากาศองค์การด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy} = .050$) ภาวะผู้นำด้านการทำทนายกระบวนการกับบรรยากาศองค์การด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy} = .048$) และภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานกับบรรยากาศองค์การด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ($r_{xy} = .001$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือโรงเรียน จำนวน 60 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 180 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของคูซและพอสเนอร์ (Kouzes และ Posner) และบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของฟอร์แฮนด์ (Forehand) ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูล 180 ฉบับ จาก 60 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดึงมีสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำทายกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และ ลำดับสุดท้าย คือ การมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน

2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป้าหมายองค์การ เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ ยกเว้นด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน สามารถสรุปได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน ($r_{xy}=.688$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ พบว่า ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ซึ่งผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ที่ระดับปานกลางที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความรู้และทักษะในการทำงาน สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกให้การยอมรับว่าเป็นผู้นำผู้บริหารส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก และมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ จะต้องผ่านการทดสอบ กระบวนการคัดเลือกมาเป็นอย่างดี ได้รับการอบรมตามหลักสูตรและพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีการจัดประชุมสัมมนา อบรม ให้ผู้บริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบและประเมินอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารโรงเรียน และเนื่องด้วยการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการต่างๆ และมีภาวะผู้นำเป็นตัวละครสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์หาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน แสวงหาความคิด วิธีการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาด้วยการมีความคิดที่กว้างไกล ชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และแสดงออกถึงการสนับสนุน การสร้างความไว้วางใจให้ผู้ร่วมงาน

มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีการพัฒนาบุคลากร ด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงผลงาน และมีการประเมินตรวจสอบ ผู้บริหารสร้างตัวอย่างโดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติ สร้างความผูกพันในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศตนและสละเวลาให้แก่องค์กร มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลและยกย่องความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการทำงาน และเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้ที่นำนโยบายมาสู่การปฏิบัติในโรงเรียนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า เกิดประสิทธิผลและเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติยา จันทรเสนา ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรศิลป์ คำรอด ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำทนายกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และลำดับสุดท้ายคือการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเป็นผู้กล้าคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยศึกษาหาความรู้ มองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิมไปสู่สถานะที่ดีกว่า และติดตามกระแสการเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์และมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม สามารถวางนโยบายโดยกำหนดแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนได้ชัดเจน มีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ โดยการปลูกฝังแรงจูงใจภายในของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษณีย์ บุญธรรม ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความจำเป็นพื้นฐาน ด้านความรักองค์กร ด้านการมองการณ์ไกล ด้านหลักในการทำงาน ด้านการวางแผน ด้านความยืดหยุ่น ด้านการบริหารคน ด้านมีหลักการ ด้านหลักการปกครอง และด้านความมุ่งประสงค์

2. จากผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ที่ระดับปาน กลาง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมในโรงเรียนในสังกัดพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้บริหารและครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์กร สามารถแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมศักยภาพในการทำงานของบุคลากร มอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตรงตามความรู้ความสามารถ และมีการจัดระเบียบเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและ กลุ่ม หรือภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี จึงมีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานใน โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิทธิพล ศรีรัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิสมาเอล อาบูซาร์ท และเวอร์นอนอน เฮนดริก (Ismael Abu-Saad and Vernon L. Hendrix) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และบรรยากาศองค์การกับครูในโรงเรียนประถมซึ่งเป็นโรงเรียนรูปแบบใหม่ที่ตั้งขึ้นตามแบบตะวันตก ในพื้นที่ที่เป็นดินแดนอาหรับโบราณทางตอนใต้ของประเทศอิสราเอลผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศ องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยเฉพาะในด้านการเป็นผู้นำและ ความมีอิสระในการทำงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านขนาดและโครงสร้างของ องค์การ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป้าหมายองค์การ เครือข่ายของการ ติดต่อสื่อสาร แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ และขนาดและโครงสร้างขององค์การ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นผู้นำในองค์กรจะต้อง มีเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน และจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งเป้าหมายนั้นจะเป็นเข็มทิศ คอยชี้ทิศทางการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และผู้นำจะต้องทำให้ บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 บรรยากาศองค์การในโรงเรียนโดย ภาพรวม และรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอาใจใส่ ด้านความเคารพนับถือ การมีขวัญกำลังใจสูง ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วม และ ด้านการปรับปรุงโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ

ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีขวัญกำลังใจสูง ด้านการผลึกกำลังในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ด้านการวางไว้วางใจ ด้านการเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการปรับปรุงหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง

3. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อาจ เนื่องจาก นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดยุทธศาสตร์การ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน พัฒนาคุณภาพครู พัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาโดยองค์รวมให้สามารถพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐานสากลเพื่อนำไปสู่การพัฒนากำลังคนให้ มีขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันบนเวทีโลกและทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาโดยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นหน้าที่อันสำคัญของสถานศึกษาและอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพการศึกษานั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การบริหารงานของผู้บริหารเป็นสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันของครู ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน เพราะพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้าง บรรยากาศ และมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนองความพอใจของครูหรือบุคลากรใน โรงเรียน จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นางกุลศรีศรี สิริกรวุฒิมงคล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนใน เครื่องสารสาสน์ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนใน เครื่องสารสาสน์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัย ของปนัดดา ปิ่นทัศน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า คุณลักษณะของ ผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศ องค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทุกด้าน ที่เป็นเช่นนี้อาจ เนื่องจาก ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรในองค์กร

และรับผิดชอบการบริหารงานของโรงเรียนที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จเกิดการพัฒนาในองค์กร ดังนั้นการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโรงเรียนและถือเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันของครู บุคลากรและผู้บริหารในโรงเรียนเรียน โดยการสร้างบรรยากาศองค์การให้เป็นที่พึงพอใจ อันเป็นการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทุกด้านซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ยกเว้นภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ส่วนใหญ่มีโครงสร้างสถานศึกษาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยสถานศึกษามีการแบ่งโครงสร้างภายในตามกฎหมายกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน ให้ครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และเนื่องด้วยบริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 นั้นไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ โดยส่วนใหญ่แล้วมีความเท่าเทียมกันในด้านการบริหารและจัดการคุณภาพการศึกษา การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีมีความสะดวกรวดเร็ว จึงทำให้ขนาดและโครงสร้างขององค์การไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำโดยตรง แต่หากพิจารณาให้ดีก็จะพบว่าแม้จะเป็นความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ก็ยังมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกซึ่งแสดงถึงการแปรผันไปตามกัน หากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีมากก็จะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา นุชสาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ยกเว้นด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอมและด้านการยอมให้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงพฤติกรรม การยอมให้ การร่วมมือ และการประนีประนอม นั้น ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านความร่วมมือ ควรใช้กับสถานการณ์

ที่สมาชิกได้อภิปรายกันในลักษณะเปิดเผย มีทรัพยากรเพียงพอ มีเวลามาก เป็นเรื่องไม่เร่งด่วนและเป็นปัญหาที่มีอาจทำได้โดยคนใดคนหนึ่ง ส่วนการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการยอมให้ผู้บริหารควรใช้เมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าตนเองมีเหตุผลเพียงพอหรือเมื่อประเด็นของผู้อื่นมีความสำคัญกว่าของตนอย่างเห็นได้ชัด สำหรับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการประนีประนอม ควรใช้ในสถานการณ์เมื่อคู่แข่งมีมากพอๆกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันชัดเจนหรือในกรณีที่ไม่คุ้มกับการที่ต้องแข่งขันเพื่อเอาชนะหรือหวังเพียงให้ตกลงกันได้ชั่วคราวและสอดคล้องกับงานวิจัยของ อวยชัย จาตุรพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายคู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งภาวะผู้นำในด้านการทำทนายกระบวนการมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อการบริหารงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เน้นส่งเสริมให้ผู้บริหารมองหาโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา มีมุมมองใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่ดีขึ้น โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนอย่างจริงจัง แต่ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน รวมทั้งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีคุณค่าและมีความสามารถเพียงพอ เช่น เปิดโอกาสให้แก่ครูหรือบุคลากรมีอำนาจหน้าที่ได้ตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร การมอบอำนาจหรือการกระจายอำนาจ

เป็นการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในระดับกลางและระดับล่างได้มีบทบาทในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเนื่องจากในองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การที่มีความซับซ้อนนั้น ผู้บริหารระดับสูงย่อมไม่สามารถที่จะรับทราบข้อมูลทั้งหมดเพื่อนำมาตัดสินใจได้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการนั้น นอกจากจะช่วยให้มีการตัดสินใจได้ดีกว่า เพราะสามารถรู้รายละเอียดและข้อมูลได้มากกว่าแล้ว ยังทำให้มีการตัดสินใจที่เร็วขึ้นทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานและยังเป็นการฝึกทักษะในการบริหารงานให้กับผู้บริหารในระดับล่างด้วย

2. จากผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศขององค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนในด้านเป้าหมายขององค์การมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตมากที่สุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมให้โรงเรียนวางเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจนตามบริบทของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนในสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ในด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นในด้านขนาดและโครงสร้างของโรงเรียนที่มีการจัดโครงสร้างรูปแบบขององค์การเป็นไปแนวทางเดียวกับกฎกระทรวงศึกษาธิการแล้วนั้น ควรมีการออกแบบที่คำนึงถึงระบบบริหารและการจัดการที่คล่องตัว เชิงการบริหารมีอิสระขึ้นทั้งด้านวิชาการงบประมาณ งานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้รองรับการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและทุกส่วนสามารถดำเนินงานร่วมกันได้ จัดระบบบุคลากรหลักให้ได้ปฏิบัติงานหลักอย่างเต็มที่ ตรงกับลักษณะงานหลักและความรู้ความสามารถ และที่สำคัญการจัดโครงสร้างรูปแบบขององค์การควรคำนึงถึงขนาดของโรงเรียนและให้มีความสัมพันธ์กับบริบทของโรงเรียน และสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างองค์การ เพื่อประโยชน์ในการนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสมและสามารถบริหารหรือดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมาก จะทำให้บรรยากาศขององค์การดีขึ้นมากตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมีภาวะผู้นำและการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจัดระเบียบบุคคล ไม่ใช่แค่มีอำนาจบังคับหรือการมีความรู้เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง คือ ความสามารถในการจัดการในการสร้างบรรยากาศบริหารที่ดี ลักษณะการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน

มีการมอบหมายงานหรือการสั่งการก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความสามารถไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามช่วยเหลือ ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญและกำลังใจ จัดสวัสดิการให้หลายๆ รูปแบบ ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ได้แพร่หลายออกไป และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี
2. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบอื่นๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภูมิภาคอื่นๆ



รายการอ้างอิง

- Abu-Saad, Ismael and Hendrix, Vermon L. Hendrix. "Organizational Climate and Teacher' Job Satisfaction in a multi-cultural Milieu: The case of the Bedouin Arab Schools in Israel." **Int. J. Educational Development** 15, 2 (1995).
- Bass, Bamard M. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," **European Journal of Work and Organizational Psychology** 1 (January 1999).
- Bass, Bamard M. and Avolio, Bruce J. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publication, 1994.
- Bass, Bamard M. and Avolio, Bruce J. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publication, 1994.
- Bass, Bamard M. and Avolio, Bruce J. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bamard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: The free Press, 1985.
- Bass, Bamard M. **Organizational Decision Making**. Homewood, 3: Irwin, 1985.
- Best, John W. **Research in Education**. New Jersey: Prenticc - Hall, 2006.
- Brown, Warren and Moberg, Dennis. **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- Bryman, A. "Leadership in Organizations." in S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds). **Handbook of Organizational Studies**. London: SAGE, 1996.
- Burns, Jame M. **Leadership**. New York: Happer & Row, 1987.
- Campbell, Ronald F., Bridge, Edwin M. and Nystrand, Raphael O. **Introduction to Educational Administration**. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1997.
- Conger, Jay A. and Kanungo, Rabindra N. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." **Academy of Management Journal** 13 (1988): 471-482.
- Dinham and Stephen. "Principal leadership for outstanding educational outcomes." **Journal of Educational Administration** 43, 4 (April 2005).
- Fiedler, Fred. E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

- Forehand, Garlie A. "Assessments of innovative behavior: Partial criteria for the assessment of executive performance." **Journal of Applied Psychology** 22 (1963).
- Forehand, Garlie A. and Glimmer, von Haller. "Environment Variation and Studies of Organization Behavior." **Psychological Bullentin** 62 (December 1964).
- Fox, Robert S. and others. **School Climate improvement: A Challenge to the School Administration**. Englewood; Colorado: Phi Delta Kappa, 1973.
- Geor, Pashiardis. "School Climate in Elementary and Secondary Schools: Views of Cypriot Principles and Teacher." **The International Journal of Educational Management** 14 (2000).
- Gibson, Jame and Others. **Organization: Structure, Processes, Behavior**. Texas: Business Pulication Inc., 1973, 314, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ พิวัฒน์. "องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นบาน." *ดุขฎีนิพนธ์ปริญญาบัตรดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2552.
- Halpin, Andrew W. and Croft, Don B. **The Organization Climate of School**. Chicago: The University of Chicago press, 1963.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- House, Robert J. and Baetz, Mary L. "Leadership: Some Empirical Generalization and New Research Directions." **Research in Organizational Behavior** 1 (1979).
- Howell, Jane M. and Avolio, Bruce J. "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of Consolidated-Business-Unit Performance." **Journal of Applied Psychology** 78, 6 (1993): 891-902.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil C. **Education Administration**. New York: Random House, 1981.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil C. **Educational Administration: Theory Research and Practice**. 6th ed. Singapore: McGraw - Hill, 2001.
- Hults, Lester V. **Transformational Leadership and Developing a Professional Learning Community in Paiarito Elementary school (New Mexico)**. Accessed June 25, 2016. Available from <http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/9977775>.

- Jonathan Cohen and other. "School climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education," *Teacher College Record* 111 (2009) [online]. accessed 11 October 2016. Available from <http://www.tcrecord.org/content.asp?contentid=15220>.
- Keller, Robert T. "Transformational leadership and the Performance of Research and Development Project Group." *Journal of management* 18, 3 (September 1992).
- Krejcie, Robert V. and Morgam, Daryle W. "Determin Sample Size for Research activities." *Journal for Education and Psychological measurement* 3 (November 1970).
- Likert, Rensis. **New Pattem of Management**. New York: McGran - Hill, 1961.
- Likert, Rensis. **The Human Organization: lis Management and Value**. New York: McGraw - Hill Kogakusha, 1967.
- Litwin, G. H. and Striger, R. A. "Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968. Organization Behavior." *Psychological Bullentin* 62 (December 1964).
- Muchinsky, Paul M. **Psychology Applied to work An Introductions to industrial and Psychology**. 5th ed. California: Brooks/Cole, 1997.
- Newell, C. A. **Human Behavior in Educational Administration**. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, 1978.
- Ordway Tead. **The Art of Leadership**. New York: McGraw – HillBook Company, 1970.
- Reddin, William J. and Robin Stuart-Kotze. **Money management: a complete guide to successful spending, saving and investing**. McGraw-Hill Ryerson, 1974.
- Reddin, William J. **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Steers, Richard. M. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. Santa Monica California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.
- Stogdill, Ralph M. "Leadership, Member, and Organization." *Psychological Bulletin* 47 (1950).
- Stogdill, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership," in *Survey of Literature in Leadership*. Maryland: Penguinh Book, 1969.
- Taguri, Richard and Litwin. **Organization Climate Explorations of a Concept**. Boston: Harvard University, 1966.
- Weber, M. **The Theory of Social and Economic Organizations**. In T. Parsons. (ed.), A. M. Henderson and T. Parsons. (Trans.). New York: Free Press, 1947.

World Economic Forum. **The Global Competitiveness Report 2015-2016**. Accessed January 29, 2017. Available from Proq Quest <http://www.weforum.org>.

Yukl, Gary A. and Van, David D. "Theory and Research on Leadership in Organizations", in **Handbook of industrial and Psychology**. 2nd ed. Volume 3 Edited by marvin D. Dunnett and Leaetta M. Hough. California: Consulting Psychologists, 1992.

Yukl, Gary A. **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.

Yukl, Gary A. **Leadership in Organizations**. 2nd ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1989.

กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ. "บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3." **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.

กฤติยา จันทระเสนา. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1." **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2556.

กุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ." **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2553.

จิตาภา เทียนคำ. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา." **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2556.

ชนะ พงษ์สุวรรณ. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1." **สารนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 2548.

ชาญชัย ไชยคำภา. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย." **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**, 2551.

ชาญชัย อาจิมสมาการ. **ปฏิสัมพันธ์ในองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2548.

ธรร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551.

- ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2550.
- นุชนาฏ หินอ่อน. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2551.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- ปนัดดา ปิ่นทัศน์. “คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- พรศิลป์ คำรอด. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, 2551.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- รุจิรัตน์ นาคะรัมย์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรีเขต 2.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- วันชัย ธงชัย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

ศิริพงษ์ เสาภายใน. **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บริษัท บุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2548.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บรรณากิจ, 2549.

สันติ หอมทวีโชค. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์.” **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **ก้าวข้ามขีดจำกัดสู่ สหสวรรค์แห่งคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็ท พลัส จำกัด, ม.ป.ป.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559): ฉบับสรุป**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2553.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2553.

สิริอร วิชชาวุธ. **จิตวิทยาการเป็นผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

สุนันทา เลานันท์. **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งพัฒนา, 2531.

สุภัทรา นุชสาย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2553.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2552.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

อวยชัย จาตุรพันธ์. “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร.” **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. “สมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2.” **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.

อจรีพร วงศ์พยัคฆ์. “บรรยากาศองค์การของโรงเรียนวัดดอนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2553.

- อิทธิพล ศรีรัตน์. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนคาทอลิก สังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- อุษณีย์ บุญธรรม. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานโรงเรียน คุณภาพ สังกัดกรุงเทพมหานคร.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ ผู้เชี่ยวชาญ
และรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

ที่ ศธ 6812/1136



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 73000

26 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายธนิต ทองธัญญะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวธิดา ทองแย้ม รหัสนักศึกษา 57252312 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศ
องค์การของโรงเรียน ” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”

“Creative Organization”

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อประเมินค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 5 คน ดังนี้

1. ดร. สุรียา ชินณะพงศ์
 วุฒิการศึกษา ดุขุภักบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม
2. นายธนิต ทองธัญญะ
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา)
 ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน
3. นางพิรานันท์ ศรีประเสริฐ
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
4. นางอันธิกา เสรีวัฒนา
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
 ตำแหน่ง ครูโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
5. นางสาวเพ็ญประภา แพลนดี
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร)
 ตำแหน่ง ครูโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม

แบบสรุปการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC)
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 2 บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

3. โปรดพิจารณาข้อความหรือข้อความของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไขและข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับตัวแปรที่ศึกษา ตามเกณฑ์ดังนี้

- 1 หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา
- 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา
- 1 หมายความว่า สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการวิจัย

นางสาวธิดา ทองแย้ม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำ

โปรดพิจารณาข้อความหรือข้อความของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไขและข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC
			1	2	3	4	5	
1. การทำลายกระบวนการ หมายถึง ผู้นำต้องมองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม ไปสู่สถานะที่ดีกว่า ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือการปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน การสร้างความสมดุลของงานประจำ การใช้มุมมอง เช่น ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความผิดพลาด และความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก	1	ผู้นำมองหาโอกาส และมุมมองใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในทางที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	2	ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือและสร้างสรรค์งานใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	4	ผู้นำยอมรับความเสี่ยงและสามารถจัดการความเสี่ยงได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	5	ผู้นำนำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	6	ผู้นำมีวิธีการจัดการกับความเครียดทางบวก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ข้อความถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC
			1	2	3	4	5	
2. การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สื่อถึงมาตรฐานที่เป็นเลิศ มีการจินตนาการภาพในอนาคตที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร ใช้สัญญาณ ทัศนหรือความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า และวางแผนในอนาคต มีการขอความร่วมมือจากผู้อื่น โดยสร้างสิ่งที่มีความหมาย สิ่งที่เป็นความปรารถนาที่แท้จริงของมนุษย์มาเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนไว้กับเป้าหมายของส่วนรวม ผู้นำจะต้องมีการถ่ายทอดและทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง	1	ผู้นำมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคตได้มาตรฐานที่เป็นเลิศ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	2	ผู้นำปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพื่อร่วมสานวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	ผู้นำสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีภาพอุดมคติที่โดดเด่นแตกต่างไปจากเดิม	+1	0	+1	0	+1	0.60
	4	ผู้นำใช้ความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	5	ผู้นำขอความร่วมมือจากผู้อื่น โดยมีเงื่อนไขจากสิ่งที่บุคลากรต้องการผูกไว้กับเป้าหมายของโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.80
	6	ผู้นำมีการถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานและผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC
			1	2	3	4	5	
3. มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน หมายถึง การสนับสนุนความร่วมมือ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การค้นหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่นำเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจและข้อมูล มีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเอง มีการให้ทางเลือก มีการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถ และมีการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม	1	ผู้นำสนับสนุนความร่วมมือ และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	2	ผู้นำส่งเสริมการพัฒนาเป้าหมาย และมุ่งเน้นการค้นหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยกันร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่นำเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	4	ผู้นำแบ่งปันอำนาจและข้อมูล ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำในตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	5	ผู้นำสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	6	ผู้นำมีการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่างๆ กับบุคลากรที่เป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC
			1	2	3	4	5	
4. แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ หมายถึง แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน และมีการกระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ มีการสร้างความเป็นเอกภาพด้วย ค่านิยมร่วมขององค์กร และทำให้ ค่านิยมร่วมคงอยู่ สามารถเห็นได้ใน ชีวิตประจำวัน การเป็นตัวอย่างในการ ดำเนินชีวิตประจำวัน การสร้างความ ผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ มีการ ทดลองทำอย่างต่อเนื่อง มีการลด ขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง และ เน้นขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญจริงๆ ปฏิบัติงานในลักษณะที่กระชับฉับไว	1	ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	2	ผู้นำกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	ผู้นำสร้างค่านิยมและปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	4	ผู้นำทำให้ค่านิยมร่วมให้คงอยู่ สามารถเห็นได้ใน ชีวิตประจำวัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	5	ผู้นำสร้างความผูกพันต่อภารกิจ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	6	ผู้นำลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง เพื่อการ ปฏิบัติงานที่รวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC
			1	2	3	4	5	
5. เสริมสร้างกำลังใจ หมายถึง ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนถ้าทำผลงานได้ตามที่เป้าหมายกำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจโดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	1	ผู้นำสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานเป็นรูปธรรม	0	+1	+1	+1	+1	0.80
	2	ผู้นำเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรตระหนักเห็นคุณค่าของผลงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	4	ผู้นำมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	5	ผู้นำให้การยอมรับ และชื่นชมบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	6	ผู้นำตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและบุคลากรในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตอนที่ 2 บรรยายการองค์การ

โปรดพิจารณาข้อความหรือข้อความของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไขและข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC
			1	2	3	4	5	
1. ขนาดและโครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างและขนาดขององค์การมีความเกี่ยวข้องกัน โดยองค์การที่มีขนาดใหญ่ ระยะทางระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน จะห่างไกลกันจากจุดตัดสินใจ และมีความเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย และระยะทางดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานมากนัก เพราะการเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้นำจะทำให้ได้ยาก	1	โครงสร้างและขนาดของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	2	การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้นำเป็นไปได้ยาก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ บุคลากรพบผู้นำได้ยาก จึงรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญน้อย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	4	ขนาดและโครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการประสานงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	5	บรรยากาศของการทำงานเป็นแบบทางการ	+1	+1	+1	0	+1	0.80
	6	การติดต่อสื่อสารกับผู้นำของโรงเรียนเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC
			1	2	3	4	5	
2. แบบของความเป็นผู้นำ หมายถึงแบบภาวะผู้นำมีหลายแบบ ที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจโรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและการตอบสนองความพอใจของบุคลากร	1	พฤติกรรมของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	2	พฤติกรรมของผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	แบบของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
	4	แบบของผู้นำมีผลต่อการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	5	ผู้นำใช้แบบภาวะผู้นำที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3. ความซับซ้อนของระบบ หมายถึงภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นองค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ	1	ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นโรงเรียนจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	2	ความซับซ้อนของระบบทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	ความซับซ้อนของระบบขึ้นอยู่กับจำนวนหน่วยงานภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	4	หน่วยงานภายในโรงเรียน มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC
			1	2	3	4	5	
4. เป้าหมายองค์การ หมายถึง องค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากแยกประเภทขององค์การ	1	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	2	เป้าหมายของโรงเรียนย่อมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	เป้าหมายของโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	4	การบริหารงานตามเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการบริหารงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5. เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลและกลุ่ม	1	มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลเพื่อเข้าใจในภารกิจของโรงเรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.80
	2	มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับองค์การภายนอก เพื่อเข้าใจในภารกิจของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	3	โรงเรียนมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย และครอบคลุมทุกกลุ่มงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	4	โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึงและรวดเร็วเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	5	โรงเรียนมีการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลและกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00





ที่ ศธ 6812/1215

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 73000

21 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวธิดา ทองแถม รหัสนักศึกษา 57252312 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”

“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 10 โรงเรียน

ลำดับ	โรงเรียน	ที่อยู่
1	เตรียมอุดมศึกษา	227 ถ.พญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร. 0-2254-0288
2	สตรีวิทยา	ถ.ดินสอ แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กทม. 10200 โทร. 0-2281-6505
3	วัดราชาธิวาส	3 ถ.สามเสน 9 แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กทม. 10300 โทร.0-2266-8721
4	มัธยมวัดดุสิตาราม	1/13 แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กทม. 10700 โทร. 02-424-8870
5	โพธิสารพิทยากร	14/2 หมู่ 2 แขวงบางละมات เขตตลิ่งชัน กทม. 10170 โทร. 02-448-6130
6	ศึกษานารีวิทยา	1122 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน บางบอน กทม. 10150 โทร. 02-450-3501-4
7	มัธยมวัดหนองแขม	443 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กทม. 10160 โทร.
8	สุรศักดิ์มนตรี	54 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กทม. 10400 โทร. 02-277-0663
9	สตรีวิทยา 2 ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราช ชนนี	3 ถนนสุคนธ์สวัสดิ์ แขวงลาดพร้าว เขต ลาดพร้าว กทม. 10230 โทร. 02-570-9939
10	ฤทธิยะวรรณาลัย	171/3151 แขวงคลองถนน เขตสายไหม กทม. 10220 โทร.083-877283



ภาคผนวก ค

หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/1256

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวธิดา ทองแย้ม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างาน และครู เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 โรงเรียน ใน สพม.1

กลุ่ม	รายชื่อโรงเรียน	ที่อยู่ / ติดต่อ
1	1. สายปัญญา ในพระบรมราชูปถัมภ์	1598 ถ.กรุงเกษม แขวงป้อมปราบ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กทม. 10100 โทร. 0-2623-3779
	2. สวนกุหลาบวิทยาลัย	88 ถ.ตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กทม. 10200 โทร. 0-2225-5608
	3. ไตรมิตรวิทยาลัย	661 ถ.ตรีมิตร แขวงตลาดน้อย เขตสัมพันธวงศ์ กทม. 10100 โทร. 0-2221-3876
	4. เทพศิรินทร์	1466 ถ.กรุงเกษม แขวงป้อมปราบ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กทม. 10100 โทร. 0-2621-5801
	5. เบญจมาชਾਲัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	126 ถ.ศิริพงษ์ แขวงสำราญราษฎร์ เขตพระนคร กทม. 10200 โทร. 0-2222-3843
	6. วัดสระเกศ	344 แขวงคลองมอหาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กทม. 10100 โทร. 0-2221-6028
	7. วัดสังเวช	108 ถ.ลำพู แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กทม. 10200 โทร. 0-2281-1756
	8. มัทธิสสันพิทยาศาสตร์	846 ถ.เพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กทม. 10400 โทร. 0-2252-8642
	9. โรงเรียนวัดราชบพิธ	3 ถนนสนามไชย แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กทม. 10200 โทร.022263071-2
2	10. สามเสนวิทยาลัย	11 พระรามที่ 6 ซอย 30 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กทม. 10400 โทร. 0-2279-1992
	11. โยธินบูรณะ	1313 ถ.ประชาราษฎร์สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กทม. 10800 โทร. 0-2241-2603
	12. ศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ฯ	497 ถ.ศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กทม. 10400 โทร. 0-2245-1717
	13. ราชวินิต มัธยม	181 ถ.พิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300 โทร. 0-2281-2156
	14. มัธยมวัดเบญจมบพิตร	69 ถ. ศรีอยุธยา แขวงดุสิต เขตดุสิต กทม. 10300 โทร. 0-2281-4050
	15. ราชันนททาคารย์ สามเสนวิทยาลัย 2	16 ซอยโชติวัฒน์ 18 ประชาชื่น แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กทม. 10800 โทร. 0-2959-3747
	16. วัดบวรนิเวศ	250 ถ.พระสุเมรุ แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กทม. 10200 โทร. 0-2282-0025

กลุ่ม	รายชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
2	17. ศีลาจารย์พัฒนา	212 ซอยกรุงเทพนนท์ 21 ถ.กรุงเทพ-นนทบุรี แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กทม.10800 โทร. 0-2585-2901
	18. โยธินบูรณะ 2 (สุวรรณณสุทธาราม)	279/1 ซอยกรุงเทพ-นนทบุรี แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กทม. 10800 โทร. 0-2587-0987
	19. มัชฌิมวัดมกุฏกษัตริย์	ถ.กรุงเกษม แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กทม. 10200 โทร. 0-2281-3535
	20. วัดน้อยนพคุณ	2/1 ถ.พระราม 5 แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กทม. 10300 โทร. 0-2241-2704
	21. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย	332 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กทม. 10400 โทร. 02-354-4990
3	22. ทวีธาภิเศก	505/5 แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กทม. 10600 โทร. 0-2465-0072
	23. ฤทธิณรงค์รอน	544 ซอยเพชรเกษม 2 แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม. 10600 โทร. 0-2465-4580
	24. ซิโนรสวิทยาลัย	45 ซอยอิสรภาพ 35 แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กทม. 10700 โทร. 0-2866-1882
	25. อุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร	100 หมู่ 1 ซอยเจริญสนิทวงศ์ 35 ถ. วัดปากน้ำ แขวงบางพรหม กทม. 10700 โทร. 0-2410-7803
	26. สวนอนันต์	65 ซอยวัดตมุลเหล็ก ถ.อิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย 10700 โทร. 0-2412-7083
	27. สุวรรณารามวิทยาคม	512/1 แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กทม. 10700 โทร. 0-2424-1671
	28. วิมุตยารามพิทยากร	938 ถ.เจริญสนิทวงศ์ แขวงบางอ้อ เขตบางพลัด กทม. 10700 โทร. 0-2424-2598
	29. วัดบวรมงคล	1121 ซอยเจริญสนิทวงศ์ 46 แขวงบางยี่ขัน เขตบางพลัด กทม. 10700 โทร. 0-2428-7483
	30. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง	ถนนอรุณอมรินทร์ แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กทม. 10700
	31. มัชฌิมวัดนายโรง	15 ถ.บรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กทม. 10700 โทร. 0-2424-1826
4	32. ศึกษานารี	176 ถ.ประชาธิปไตย แขวงวัดกัลยา เขตธนบุรี กทม. 10600 โทร. 0-2466-7223
	33. วัดราชโอรส	ซอยเอกชัย 4 ถ.เอกชัย แขวงบางขุนเทียน เขตจอมทอง กทม. 10150 โทร. 0-2415-0621

กลุ่ม	รายชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
4	34.มัธยมวัดดาวคะนอง	162 ซอยเจริญนคร 65 ถ.เจริญนคร แขวงดาวคะนอง เขตธนบุรี กทม. 10600 โทร. 0-2468-2163
	35.ธนบุรีวรเทพีพลารักษ์	131/1-2 ถ.เทอดไท แขวงตลาดพลู เขตธนบุรี กทม. 10600 โทร. 0-2465-5976
	36. วัดอินทาราม	258 ถ.เทอดไท แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กทม. 10600 โทร. 0-2472-2772
	37.นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธรณชล	70 ถ. พุทธรณชลสาย 3 แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กทม. 10170 โทร. 0-2441-3591
	38. มหรรณพาราม	68/5 แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กทม. 10170 โทร. 0-2448-6252
	39. สุวรรณพลับพลาพิทยาคม	94 ซอยจรัญสนิทวงศ์ ถ.บางพรหม แขวงบางพรหม เขตตลิ่งชัน กทม. 10170 โทร. 0-2418-2911
	40. ทีปังกรวิทยาพัฒน์ (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์	167 หมู่ 4 ถ.ชัยพฤกษ์ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กทม. 10300 โทร. 0-2243-8565
	41. ทีปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ	136/1 ถนนเลียบบคลองปทุม แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กทม. 10170
5	42.รัตนโกสินทร์สมโภช บางขุนเทียน	88/2527 ถ.พระรามสอง แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กทม. 10150 โทร. 0-2415-3083
	43. บางปะกอกวิทยาคม	51 ถ.สุขสวัสดิ์ แขวงบางปะกอก เขตราชบุรีบูรณะ กทม. 10140 โทร. 0-2872-3080
	44. อิสลามวิทยาลัย แห่งประเทศไทย	23 ถ.ประชาอุทิศ แขวงทุ่งครุ เขตทุ่งครุ กทม. 10140 โทร. 0-2426-1369
	45. เจริญวิทยา	123 แขวงราชบุรีบูรณะ เขตราชบุรีบูรณะ กทม. 10140 โทร. 0-2816-8591
	46. บางมดวิทยา “สีสุกหวาดจวนอุปถัมภ์”	9 แขวงบางมด เขตจอมทอง กทม. 10150 โทร. 0-2468-8272
	47. วัดพุทธบูชา	218 ถ.พุทธบูชา แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กทม. 10140 โทร. 0-2426-3222
	48.ทวีธาภิเศก บางขุนเทียน	694/123 แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กทม. 10150 โทร. 0-2849-3310
	49. สวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี	พุทธบูชา 36 แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กทม. 10150 โทร. 0-2496-8322
	50. พิทยาลงกรณ์พิทยาคม	54/2 แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กทม. 10150 โทร. 0-2452-4740

กลุ่ม	รายชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
5	51. มัธยมวัดสิงห์	35 หมู่ 3 ถ.เอกชัย แขวงบางขุนเทียน เขตจอมทอง กทม. 10150 โทร. 0-2415-1681
6	52. วัดนวลนรดิศ	137 เพชรเกษม 19 แขวงปากคลองภาษีเจริญ เขตภาษีเจริญ กทม. 10160 โทร. 0-2467-2609
	53. จันประดิษฐารามวิทยาคม	44 หมู่ 15 ซอยเพชรเกษม 48 ถ.เพชรเกษม แขวงบางด้วน เขตภาษีเจริญ กทม. 10160 โทร. 0-2869-6465
	54. สตรีวัดอัปสรสวรรค์	162/1 แขวงปากคลองภาษีเจริญ เขตภาษีเจริญ กทม. 10160 โทร. 0-2457-0505
	55. ไชยนิรมลวิทยาคม	39/1 หมู่ 6 ซอย 48 ถ.เพชรเกษม แขวงบางแวก เขตภาษีเจริญ กทม. 10160 โทร. 0-2410-1662
	56. วัดประดิษฐ์ไทรธรรม	1160/3 ซอยเพชรเกษม 15 ถ.เพชรเกษม แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม. 10600 โทร. 0-2457-9830
	57. ปัญญาวรรคคุณ	857 ซอยเพชรเกษม 63 แขวงหลักสอง เขตบางแค กทม. 10160 โทร. 0-2413-1657
	58. ราชวินิตบางแคปานขำ	523 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กทม. 10160 โทร. 0-2421-0119
	59. วัดรางบัว	21 ซอยเพชรเกษม 33 แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กทม. 10160 โทร. 0-2467-0532
	60. นวลนรดิศวิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	59 แขวงบางบอน เขตบางบอน กทม. 10150 โทร. 02-429-3740



ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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



Reliability Statistics

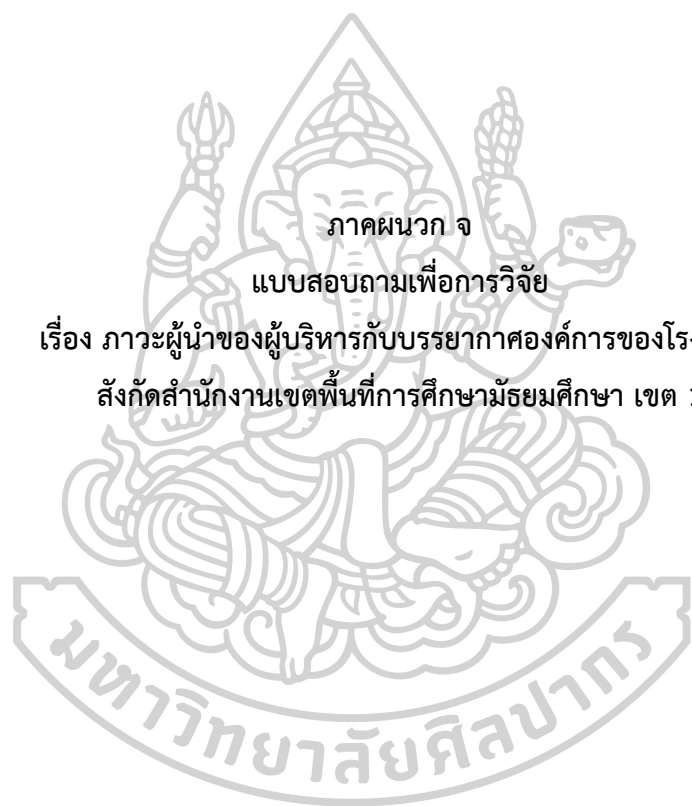
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.953	.963	54



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	223.1000	685.955	.655	.	.952
x1.2	223.1000	685.266	.624	.	.952
x1.3	223.1333	692.257	.562	.	.953
x1.4	223.5667	676.806	.735	.	.952
x1.5	223.5667	684.944	.513	.	.953
x1.6	223.6333	677.620	.587	.	.952
x2.1	223.4667	678.533	.707	.	.952
x2.2	223.2333	689.151	.536	.	.953
x2.3	223.4333	675.151	.678	.	.952
x2.4	223.6000	680.869	.614	.	.952
x2.5	223.6667	683.264	.549	.	.952
x2.6	223.3000	679.734	.746	.	.952
x3.1	223.3667	679.689	.632	.	.952
x3.2	223.2333	683.357	.763	.	.952
x3.3	223.3667	687.275	.514	.	.953
x3.4	223.5333	673.016	.616	.	.952
x3.5	223.2000	692.648	.479	.	.953
x3.6	223.2333	689.426	.528	.	.953
x4.1	223.2667	686.547	.530	.	.953
x4.2	223.3333	687.678	.626	.	.952
x4.3	223.2333	689.151	.645	.	.952
x4.4	223.3333	685.816	.629	.	.952
x4.5	223.2333	680.461	.785	.	.952
x4.6	223.4667	667.982	.773	.	.951
x5.1	223.4667	678.051	.681	.	.952
x5.2	223.4000	685.697	.525	.	.953
x5.3	223.3000	688.493	.513	.	.953
x5.4	223.5333	676.051	.743	.	.952
x5.5	223.1667	693.454	.421	.	.953
x5.6	223.3000	699.321	.214	.	.954

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	223.6000	688.110	.448	.	.953
y1.2	224.6000	688.386	.240	.	.955
y1.3	224.7667	675.564	.372	.	.954
y1.4	225.1667	676.626	.440	.	.953
y1.5	224.3333	676.161	.444	.	.953
y1.6	225.0000	680.345	.308	.	.955
y2.1	224.2333	698.047	.134	.	.955
y2.2	223.7333	676.547	.590	.	.952
y2.3	223.3667	688.654	.511	.	.953
y2.4	223.3333	693.264	.388	.	.953
y2.5	223.7333	672.823	.687	.	.952
y3.1	224.2667	680.823	.403	.	.953
y3.2	224.2333	675.840	.506	.	.953
y3.3	224.4667	679.361	.392	.	.954
y3.4	223.6000	683.628	.581	.	.952
y4.1	223.5333	676.740	.633	.	.952
y4.2	223.2333	695.702	.325	.	.953
y4.3	223.4000	684.593	.551	.	.952
y4.4	223.3667	685.826	.470	.	.953
y5.1	223.2667	686.616	.606	.	.952
y5.2	223.2667	680.271	.733	.	.952
y5.3	223.4333	680.530	.692	.	.952
y5.4	223.4000	677.697	.649	.	.952
y5.5	223.3000	682.976	.709	.	.952



ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน

3. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 59 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน จำนวน 24 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวธิดา ทองแถม)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 - 60 ปี	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน / ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/หัวหน้างาน <input type="checkbox"/> ครู	
5	ประสบการณ์ในการทำงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน) <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี	

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ถ้าท่านตอบ

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การทำทนายกระบวนการ							
1	ผู้นำมองหาโอกาส และมุมมองใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในทางที่ดีขึ้น						
2	ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือและสร้างสรรค์งานใหม่ๆ						
3	ผู้นำสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่						
4	ผู้นำยอมรับความเสี่ยงและสามารถจัดการความเสี่ยงได้						
5	ผู้นำนำประสบการณ์การเรียนรู้จากอดีตมาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานในอนาคต						
6	ผู้นำมีวิธีการจัดการกับความเครียดทางบวก						
การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน							
7	ผู้นำมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคตได้มาตรฐานที่เป็นเลิศ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน						
8	ผู้นำปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพื่อร่วมสานวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						
9	ผู้นำสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีภาพอุดมคติที่โดดเด่น แตกต่างไปจากเดิม						
10	ผู้นำใช้ความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า						
11	ผู้นำขอความร่วมมือจากบุคลากร โดยมีเงื่อนไขจากสิ่งทีบุคลากรต้องการผูกไว้กับเป้าหมายของโรงเรียน						
12	ผู้นำมีการถ่ายทอดข้อมูลให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน							
13	ผู้นำสนับสนุนความร่วมมือ และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
14	ผู้นำส่งเสริมการพัฒนาเป้าหมาย และมุ่งเน้นการค้นหาแนวทาง แก้ไข ปัญหาพร้อมกัน						
15	ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
16	ผู้นำแบ่งปันอำนาจและข้อมูล ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำในตนเอง						
17	ผู้นำสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถ ของบุคลากร						
18	ผู้นำมีการสนับสนุน ช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่บุคลากร อย่างเป็นรูปธรรม						
แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ							
19	ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร						
20	ผู้นำกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่าง ชัดเจน						
21	ผู้นำสร้างค่านิยมและปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม						
22	ผู้นำทำให้ค่านิยมร่วมให้คงอยู่ สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน						
23	ผู้นำสร้างความผูกพันต่อภารกิจ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง						
24	ผู้นำลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง เพื่อการปฏิบัติงาน ที่รวดเร็ว						
เสริมสร้างกำลังใจ							
25	ผู้นำสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร จะได้รับผลตอบแทน จากการทำงานเป็นรูปธรรม						
26	ผู้นำเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรตระหนักเห็นคุณค่าของผลงาน						
27	ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงานให้สำเร็จบรรลุ เป้าหมาย						
28	ผู้นำมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย						
29	ผู้นำให้การยอมรับ และชื่นชมบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ						
30	ผู้นำตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและบุคลากร ในการปฏิบัติงาน						

ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ถ้าท่านตอบ

ระดับ 1 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
ขนาดและโครงสร้าง							
1	โครงสร้างและขนาดของโรงเรียน มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน						
2	การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้นำเป็นไปได้ยาก						
3	ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ บุคลากรพบผู้นำได้ยาก จึงรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญน้อย						
4	ขนาดและโครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการประสานงาน						
5	บรรยากาศของการทำงานเป็นแบบทางการ						
6	การติดต่อสื่อสารกับผู้นำของโรงเรียนเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก						
แบบของความเป็นผู้นำ							
7	พฤติกรรมของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้าง บรรยากาศในโรงเรียน						
8	พฤติกรรมของผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน						
9	แบบของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน						
10	แบบของผู้นำมีผลต่อการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากร						
11	ผู้นำใช้แบบภาวะผู้นำที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน						
ความซับซ้อนของระบบ							
12	ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น โรงเรียนจะแตกต่างกันใน เรื่องของความซับซ้อนของการบริหาร						
13	ความซับซ้อนของระบบทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว						
14	ความซับซ้อนของระบบขึ้นอยู่กับจำนวนหน่วยงานภายในโรงเรียน						
15	แต่ละหน่วยงานภายในโรงเรียน มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
เป้าหมายของค์การ							
16	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน						
17	เป้าหมายของโรงเรียนย่อมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงเรียน						
18	เป้าหมายของโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน						
19	การบริหารงานตามเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการบริหารงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน						
เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร							
20	มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคล เพื่อเข้าใจในภารกิจของโรงเรียน						
21	มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับองค์การภายนอก เพื่อเข้าใจในภารกิจของโรงเรียน						
22	โรงเรียนมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย และครอบคลุมทุกกลุ่มงาน						
23	โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึงและรวดเร็วเสมอ						
24	โรงเรียนมีการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลและกลุ่ม						

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวธิดา ทองแถม
วัน เดือน ปี เกิด	14 กันยายน 2533
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกีฬากรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2555 สำเร็จการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	79/320 ถนนมาเจริญ แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160

