



ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

โดย

นางสาวจุฑามาศ บุญเสถียร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ETHICAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN
THE SCHOOL UNDER NAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE 2



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2024
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครปฐม เขต 2

โดย นางสาวจุฑามาศ บุญเสถียร

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์
รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. สมใจ เดชบำรุง)

640620072 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, บรรยากาของค์การศึกษา

นางสาว จุฑามาศ บุญเสถียร: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาของค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : อาจารย์ ดร. ชัดติยา ดั่งสำราญ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 2) บรรยากาของค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาของค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ วิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 92 แห่ง ผู้ให้ ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ นอร์ทเฮาส์ และบรรยากาของค์การในสถานศึกษาตามทฤษฎีของสตริงเกอร์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม 2) การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต 3) การแสดงถึงความยุติธรรม 4) การบริการคนอื่น และ 5) การเคารพผู้อื่น

2. บรรยากาของค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) ด้านการสนับสนุน 3) ด้านมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร 4) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน 5) ด้านโครงสร้างองค์การ และ 6) ด้านการยอมรับ

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



640620072 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : Ethical leadership, Organizational climate

MISS Jutamast BUNSATHIEN : ETHICAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE SCHOOL UNDER NAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2 Thesis advisor : Khattiya Duangsamran, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) ethical leadership of school administrators under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 2) organizational climate in the school under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 and 3) the relationship between ethical leadership of administrators and organizational climate in the school under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 The sample consisted of 92 schools under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office with 2 respondents per school : a school director and a teacher, totaling 184. The instrument was a questionnaire about ethical leadership of administrators and organizational climate in the school. The statistics were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The results of this research were as follow:

1. The ethical leadership of administrators under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 was at a high level in overall and each aspect and ordered from the highest to lowest arithmetic mean as follows 1) Builds Community 2) Manifests Honesty 3) Shows Justice 4) Serves Others and 5) Respects Others

2. Organizational climate in the school under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 was at a high level in overall and each aspect and ordered from the highest to lowest arithmetic mean as follows 1) Standards 2) Support 3) Commitment 4) Responsibility 5) Structure and 6) Recognition

3. Ethical leadership of administrators and organizational climate in the school under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 showed a correlation with statistical significance at the 0.01 level.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ ความเมตตากรุณา อย่างดีจากอาจารย์ ดร. ชัตติยา ต้วงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร. สมใจ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และรองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธาน กรรมการ ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือ ในการดำเนินงานวิจัย จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ รวมทั้งคณาจารย์ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้ กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.บุญสุพร เพ็งทา นางสุพัตรา สะสมทรัพย์ นางสาวดวงกมล ปดคามินทร์ นางชนิษฐา ห้วยหงษ์ทอง และ นางสาวจารุวรรณ วิชาสาร กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณคณะครูโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) สำหรับการให้ คำปรึกษา ให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บ ข้อมูล และตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ครอบครัวบุญเสถียร สำหรับความรักความห่วงใย และกำลังใจ อย่างดียิ่งเสมอมา นอกจากนี้ ขอขอบคุณพี่ นักศึกษาปริญญาโท รุ่น 39 และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รุ่น 40 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจ เสมอมา จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ สมบูรณ์ด้วยดี

จุฑามาศ บุญเสถียร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ	๗
สารบัญแผนภูมิ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	8
คำถามของการวิจัย	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	13
บทที่ 2 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	15
ความหมายของจริยธรรม	15
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	16
ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	18
หลักการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	20

บรรยากาของค์การ.....	32
ความหมายของบรรยากาของค์การ	32
ความสำคัญของบรรยากาของค์การ.....	35
รูปแบบบรรยากาของค์การ.....	39
หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาของค์การ	40
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
งานวิจัยในประเทศ.....	47
วิจัยต่างประเทศ	52
สรุป.....	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	57
ระเบียบวิธีวิจัย	58
แผนแบบการวิจัย	58
ประชากร	58
กลุ่มตัวอย่าง.....	59
ผู้ให้ข้อมูล.....	59
ตัวแปรที่ศึกษา.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	62
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	64

สรุป.....	66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา.....	70
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	77
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์	84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	87
สรุปผลการวิจัย.....	87
อภิปรายผลการวิจัย	88
ข้อเสนอแนะ	91
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	91
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	91
ภาคผนวก ก.....	93
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	93
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	93
และค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	93
ภาคผนวก ข	103
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ.....	103
รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ	103
และการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try out)	103
ภาคผนวก ค	109
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	109
รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง.....	109
และเครื่องมือในการวิจัย.....	109

รายการอ้างอิง	122
ประวัติผู้เขียน	128



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ประเด็นหลักของทฤษฎีจริยธรรม.....	22
ตารางที่ 2 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2	48
ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	60
ตารางที่ 4 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	69
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยภาพรวม (Xtot).....	70
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการเคารพอื่น.....	71
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการบริการผู้อื่น ...	72
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการแสดงถึงความยุติธรรม	74
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการแสดงถึงความ ซื่อสัตย์สุจริต	75
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการเสริมสร้างความ ร่วมมือในกลุ่ม	76
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม (Ytot).....	77

ตารางที่ 12 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านโครงสร้างองค์การ.....	78
ตารางที่ 13 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน...	79
ตารางที่ 14 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	80
ตารางที่ 15 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านการยอมรับ	81
ตารางที่ 16 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านการสนับสนุน	82
ตารางที่ 17 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร	83
ตารางที่ 18 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้าน	84



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ข้อมูลบุคลากรครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2	6
ภาพที่ 2 โมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	26
ภาพที่ 3 โมเดล 4-V ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (The 4-V Model of Ethical Leadership).....	27
ภาพที่ 4 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Factors Related to Ethical Leadership)...	29



สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	12
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	13
แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างตัวแปรป้อนเหตุและตัวแปรประสิทธิภาพ.....	37



บทที่ 1

บทนำ

ในสถานะที่โลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดแรงกดดันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศส่งผลทำให้ประเทศต่าง ๆ พยายามที่จะหาแนวทางมารองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวของโลกที่เกิดขึ้น ด้วยการพิจารณาแนวทางการพัฒนาประเทศในช่วงเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จำเป็นที่จะต้องอาศัยความเข้าใจในบริบทสถานการณ์การพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันแปรสูงและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และสามารถเป็นได้ทั้งโอกาส ที่ช่วยเสริมสร้างประโยชน์หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติ ที่ส่งผลกระทบรุนแรงทั่วโลกทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ยิ่งเป็นแรงกระตุ้นให้ประเทศไทยต้องเร่งดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายโดยเร็วภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด¹ ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและกระแสสังคมโลก อันเนื่องมาจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่ส่งผลทำให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ในอนาคตอันใกล้ การติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางที่สนคคความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลทำให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายและเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพการศึกษาของคนไทยในทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภาษาอังกฤษและการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความ

¹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2565), 6.

คล่องตัว รวมถึงยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม การขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทยส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องมีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาซึ่งเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)²

ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ การจัดการศึกษาจึงควรมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพบริบทรอบด้านที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับอารยประเทศได้ด้วย หลักสำคัญที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” ดังนั้น การบริหารการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศ จึงควรมีผู้นำองค์การทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะในการบริหารจัดการการศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของชาติ และสามารถผลิตบุคลากรที่เกิดจากผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษา และภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จ เพราะนอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของสถานศึกษาแล้วนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นจุดเชื่อมของนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ซึ่งแน่นอนว่าผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนให้ร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ให้บรรลุผล⁴ คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร แต่ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีความรอบรู้และมีความฉลาดทางสติปัญญาสูง (Intelligence Quotient, IQ)

²สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), ง.

³ธีรศักดิ์ อุปไมยอิชัย และคณะ, **การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563), 56.

⁴บวร เทศารินทร์, **ผู้บริหารโรงเรียน 4.0 พลังขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 5 พฤษภาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <http://sobkroo.com/>

หากขาดจริยธรรมหรือธรรมจริยา (Moral Quotient, MQ) และขาดซึ่งความฉลาดทางด้านอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) อาจส่งผลทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลายจากผู้บริหารในองค์กร ผู้บริหารที่มีลักษณะไม่โปร่งใสในการทำงานอาจไม่สามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกร้องความเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) นั้นได้ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรมแก่สังคม เพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวหน้า (Figurehead) คือ เป็นทั้งหัวและหน้าตาของสถานศึกษาที่สังคมภายนอกจับตามองอยู่เสมอในฐานะเป็นสถาบันหลักในสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา⁵ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม กระตุ้นครูให้สอนได้ดีที่สุด เพื่อให้นักเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ได้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีจริยธรรมสูง ครูย่อมรักและศรัทธา ห่มเทก่าลังกายและกำลังใจในการทำงานส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ เป็นเด็กดี มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่วนนอกสถานศึกษา ผู้บริหารคือ สัญลักษณ์ของสถานศึกษา ชุมชนและผู้ปกครอง หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้ว ย่อมได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากชุมชน เมื่อชุมชนและผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้บริหารแล้ว การทำงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว เกิดการทำงานเป็นทีมแต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้ว ความน่าเชื่อถือ ความศรัทธาก็จะลดน้อยลงไป เมื่อชุมชนและผู้ได้บังคับบัญชาหมดความศรัทธาอาจส่งผลทำให้ไม่เกิดความร่วมมือในการทำงาน ขาดการทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ก็อาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อคุณภาพครูและคุณภาพผู้เรียน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้⁶

⁵ผ่องศรี พรหมวิชัย, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3," วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น 14, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 147-178.

⁶สุรัตน์ ไชยชมภู, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา," วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา 8, 2 (เมษายน-กันยายน 2557): 1-2.

ในปัจจุบันสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ คือ "ทรัพยากรมนุษย์" เนื่องจากมีความสำคัญต่อความสำเร็จในงานขององค์การมากที่สุด องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ประกอบไปด้วยเป้าหมาย (purpose) คน (people) โครงสร้าง (structure) เทคนิคการบริหาร (technique) ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (information) ที่มีอยู่ในองค์การนั้นๆ⁷ บรรยายกาขององค์การถือเป็นตัวแปรสำคัญอีกตัวแปรหนึ่งในการศึกษาและเป็นที่บ่งบอกลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยายกาขององค์การมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน บรรยายกาที่พึงประสงค์ย่อมส่งผลที่ดีต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การและจะเป็นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น⁸ เนื่องจากครูเป็นทรัพยากรที่นับได้ว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้นในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมการทำงานของครูให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานได้แก่ บรรยายกาขององค์การเพราะในการปฏิบัติงานนั้นบุคลากรต้องปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การปฏิบัติงานในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะต้องพบกับความเสี่ยง และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การไม่มากนักด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อบรรยายกาขององค์การ เพราะหากหน่วยงานใดมีบรรยายกาขององค์การที่ดีแล้ว ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นด้วย⁹

ดังนั้นโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงบรรยายกาขององค์การเพื่อให้อำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างบรรยายกาที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การแล้ว การบริหารงานในองค์การจะไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบรรยายกาขององค์การจะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา การประเมินบรรยายกาขององค์การจึงต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนาตลอดเวลาด้วย¹⁰

⁷วรางคณา รัชส์สุจิตรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <http://ithesis-ir.su.ac.th>

⁸การดี อนันต์นาวี, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (ชลบุรี: มนตรี จำกัด, 2557), 184.

⁹สุชานุช พันธนิยะ, "บรรยายกาขององค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา," **วารสารวิทยบริการ** 21, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2553): 66.

¹⁰Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness : A Behavioral View** (California: Goodyear, 1977), 100.

ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาด้วย เพราะหากหน่วยงานใดมีบรรยากาศองค์การที่ดีแล้ว ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีด้วย¹¹ ดังนั้นบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพขององค์การและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีและทำให้การทำงานบรรลุไปสู่จุดหมายที่สำคัญ¹²

ปัญหาของการวิจัย

จากกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) ของประเทศไทย ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ เป็นประเด็นหลัก 1 ใน 4 ของการปฏิรูประบบการศึกษาเรียนรู้ ที่จะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน ทั้งระบบการผลิต การพัฒนา และการใช้ครูเพื่อให้ครูยุคใหม่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ สามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ อย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพและขวัญกำลังใจที่จะอยู่ในวิชาชีพครูได้อย่างยั่งยืน¹³ ปัญหาทางการศึกษาที่ทำให้ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ยังไม่ได้มาตรฐานรวมทั้งปัญหาด้านบรรยากาศของโรงเรียนพอสรุปได้จากข้อมูลส่งคำร้องขอย้ายของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 กรณีปกติ (ครั้งที่ 1) ประจำปีงบประมาณ 2566 และจำนวนบุคลากรที่ยังขาดพบว่า มีบุคลากรยื่นความประสงค์ขอย้ายและยังมีจำนวนครูที่ยังขาดดังข้อมูลตามแผนภาพที่ 1

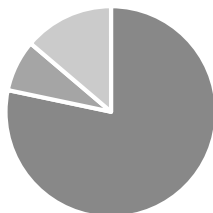
¹¹George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organization Climate** (Cambridge: Harvard University, 1968), 81.

¹²Robert S. Fox and other, **Educational Administration : Theory Research and Practice** (Singapore: McGraw-Hill, 2001), 297.

¹³สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)** (กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2553), 1.

ข้อมูลบุคลากรครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

■ จำนวนครู ■ ย้าย ■ ขาด



ภาพที่ 1 ข้อมูลบุคลากรครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ที่มา : กลุ่มงานบริหารบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2566

จากข้อมูลการเขียนย้ายของบุคลากรครูภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ส่งผลให้สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลอัตราครูผู้สอนที่ขาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีครูขาดเกณฑ์ จำนวน 191 คน เมื่อจำแนกครูผู้สอนตามมาตรฐานวิชาเอกพบว่า วิชาเอกที่ขาดแคลนมากที่สุด 5 วิชาเอก คือ วิชาเอก การประถมศึกษาขาด จำนวน 93 คน วิชาเอกคณิตศาสตร์ขาด จำนวน 59 คน วิชาพลศึกษาขาด จำนวน 46 คน วิชาเอกสังคมศึกษาขาด จำนวน 28 คน และวิชาภาษาไทยขาด จำนวน 24 คน¹⁴ และผลจากการทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา (SWOT Analysis) ระดมความคิดเห็นจากแบบสอบถามของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคณะทำงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านโอกาสและอุปสรรค โดยวิเคราะห์แบบ C-PEST วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน โดยวิเคราะห์แบบ 7S และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ ของผู้เรียนสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 สรุปประเด็นที่สำคัญ ด้านบุคลากร/สมาชิก (Staffs) พบจุดอ่อน (Weaknesses) 1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่บางส่วนมีประสบการณ์

¹⁴กลุ่มงานบริหารบุคคล, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2567, เข้าถึงได้จาก https://npt2.go.th/news_it_gallery/detail/10/data.html

ไม่เพียงพอในการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน ขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน ในหน้าที่ 2) ครูมีภาระงานนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น การรายงานข้อมูล รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายต่าง ๆ การปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงินบัญชี พัสดุ เป็นต้น 3) อัตรากำลังครูกับขนาดโรงเรียนและจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานไม่สอดคล้องข้อกำหนดตามระเบียบ กฎหมาย และนโยบาย ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดครูครูไม่ครบชั้นครูสอนไม่ตรงสาขา บางแห่งขาดผู้บริหาร 4) ขาดแคลนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก ได้แก่ วิชาเอกการประถมศึกษา การศึกษาปฐมวัย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และวิทยาศาสตร์ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นอัตราจ้างยังขาดความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาบรรจุใหม่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจระเบียบวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา¹⁵ ปัญหาเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ครูที่มาบรรจุใหม่อาจมีประสบการณ์ไม่เพียงพอที่จะสามารถทดแทนบุคลากรที่ได้รับการพิจารณาให้ย้าย อีกหนึ่งปัญหาคือครูในสถานศึกษาได้รับภาระหน้าที่จำนวนมากและได้รับงานพิเศษที่ไม่ตรงกับความสามารถ ซึ่งโรงเรียนจะดำเนินการบรรจุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้หรือไม่นั้น การบริหารจัดการบุคลากรภายในสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้เหมาะสม การจัดการที่ดีจะต้องคำนึงถึงหน้าที่การปฏิบัติงาน การแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนตรงกับความสามารถของบุคลากร การบังคับบัญชาของผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการบังคับบัญชาและมีโครงสร้างขององค์การชัดเจน¹⁶ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาบางท่าน ยังเป็นผู้บริหารที่ได้รับให้ดำรงตำแหน่งใหม่ ยังมีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาไม่มากนัก ขาดภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งอาจทำให้บุคลากรในสถานศึกษาขาดขวัญ กำลังใจ ขาดการกระตุ้นส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลกระทบกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการและทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁷

¹⁵สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ปี พ.ศ. 2565-2570, (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565), 50.

¹⁶การดี อนันต์นวี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี: มนตรี จำกัด, 2557), 58.

¹⁷ธนสาร บัลลังก์ปัทมา, ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารใหม่(ป้ายแดง), เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org>

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการหาแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำและเพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางพัฒนาบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมกับทำงาน นำไปสู่การลดการขาดแคลนของอัตรากำลังครู ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคุณภาพผู้เรียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2
2. เพื่อทราบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ข้อคำถามของงานวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 อยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดและตั้งสมมติฐาน การวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยายกาต่องค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาต่องค์การในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยนำแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวว่าไว้ว่า องค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพโดยภายในองค์กรก็จะมี ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยมีปัจจัยนำเข้า (inputs) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และผลผลิต (outputs) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา โดยองค์ประกอบแต่ละส่วนนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้และ จะทำงานร่วมกันเป็นวงจร ซึ่งหากกล่าวถึงในระบบการบริหารจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้า (inputs) คือ บุคลากร (ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม) งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการเป็นต้น ปัจจัย เหล่านี้จะถูกเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วย เทคนิคในการบริหาร เพื่อนำไปสู่ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ของสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลและการนิเทศติดตามให้ได้ผลผลิต (Outputs) คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจ (บรรยากาต่องค์การ) คุณภาพทางการศึกษาและ โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงพัฒนาและนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น กว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (environment) สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และภูมิศาสตร์¹⁸

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ได้มีนักวิชาการหลาย ท่านที่กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้ เบิร์นส์ (Burns) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้นำควรมีลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ 1) เสรีภาพ 2) ความเสมอภาค 3) ความยุติธรรม 4) สันติภาพ และ 5) มนุษยธรรม¹⁹ ดูบริน (Dubrin) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าสามารถ

¹⁸Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 25.

¹⁹James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Ron, 1987), 4.

ศึกษาได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม 5 ประการ ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ และมีศีลธรรมกับคนอื่น (Be Honest and Trustworthy and Have Integrity in Dealing with Others) 2) มีความใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (Pay Attention to All Stakeholders) 3) เสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม Build Community) 4) เคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล (Respect the Individual) 5) ทำงานแบบปิดทองหลังพระ (Accomplish Silent Victories)²⁰ บราวน์และเทรวีโน (Brown and Trevino) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความไว้วางใจ 3) ความยุติธรรม และ 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น²¹ ลาสเวย์ (Lashway) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความจงรักภักดี 3) ความกล้าหาญ 4) ความมีสัมมาคารวะ 5) ความยุติธรรม และ 6) ความสุภาพ²² นอร์ทเฮาส์ (Northouse) กล่าวถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเคารพผู้อื่น (Respects Others) 2) การบริการผู้อื่น (Serves Others) 3) การแสดงถึงความยุติธรรม (Shows Justice) 4) การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Manifests Honesty) 5) การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (Builds Community)²³

ในด้านบรรยากาศองค์การในสถานศึกษานั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้ บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีองค์ประกอบต่างๆ แบ่งออกเป็น 8 ด้านดังนี้ 1) ความเป็นอิสระของบุคคล (Individual Autonomy) 2) การเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน (Consideration, Warmth, and Support) 3) โครงสร้างของตำแหน่ง (Position Structure) 4) การให้รางวัลตอบแทน (Reward Orientation) 5) การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า (Progressiveness Development) 6) ความเสี่ยง (Risk-Taking) 7) การควบคุม

²⁰Andrew J. DuBrin, **Principles of Leadership**, 6th ed. (Toronto: Houghton Mifflin Company, 2010), 170-172.

²¹Michael E. Brown and Linda K. Trevino, **Ethical leadership : A review and future directions** *The leadership Quarterly* (Atlanta: University of Maryland 2006), 596-597.

²²Larry Lashway, **Handbook for excellence in student learning** (California: Corwin Press, 2006), 290.

²³Peter G. Northouse, **Leadership : Theory and Practice**, 7th ed. (California: Sage, 2016), 341-347.

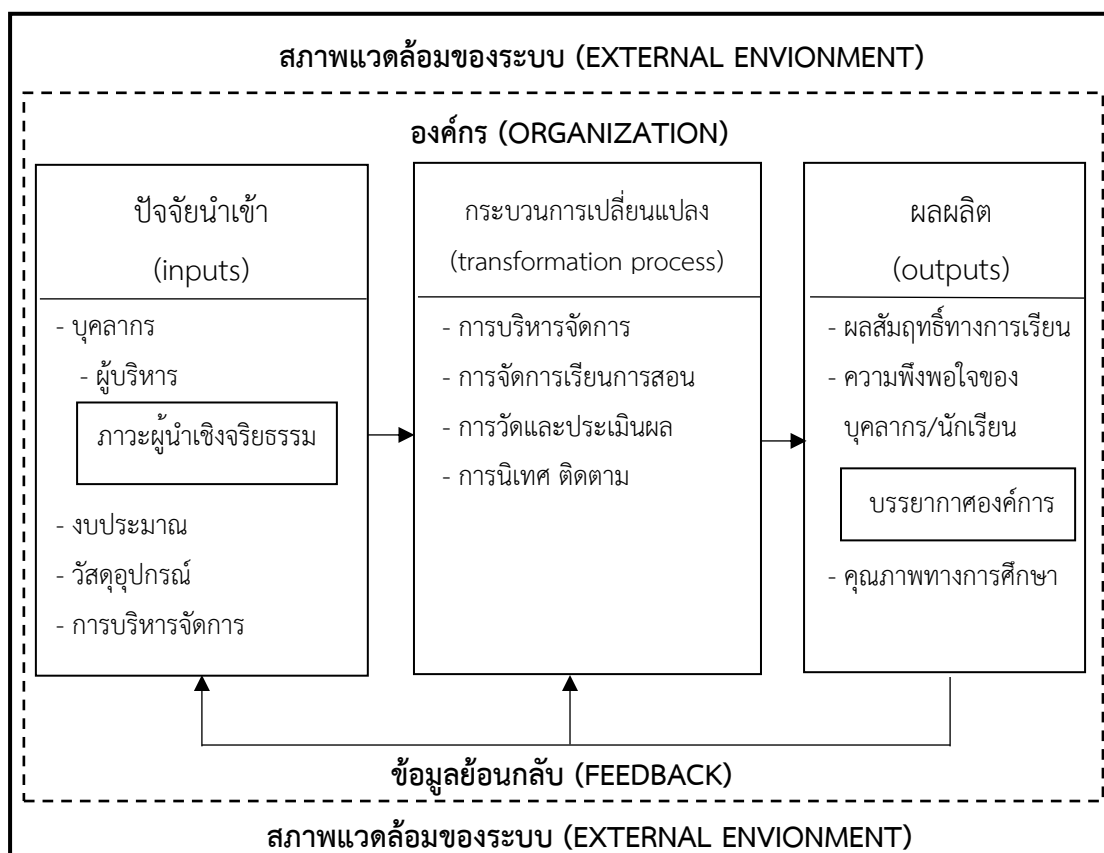
(Control) 8) ความขัดแย้ง (Conflict)²⁴ อัลด์แมน และคณะ (Alman and other) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 7 ประเภท 1) โครงสร้าง 2) รางวัล 3) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ 4) ความท้าทาย 5) ขอบข่ายงาน 6) การสนับสนุน และ 7) คุณค่าของงานซึ่งมีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ²⁵ สตริงเจอร์ (Stringer) ได้จัดมิติบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 มิติ คือ 1) มิติด้านโครงสร้าง (Structure) 2) มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) 3) มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) 4) มิติด้านการยอมรับ (Recognition) 5) มิติด้านการสนับสนุน (Support) และ 6) มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)²⁶ เมื่อนำข้อมูลจากแนวคิดที่ได้ทำการศึกษามาผสมผสานกับแนวคิดเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) สามารถเสนอเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยดังแผนภูมิที่ 1



²⁴Brown B. Warren and Denis J. Moberg, **Organization Theory and Management : A Macro Approach** (New York: John Wiley & Sons, 1980), 16-17.

²⁵Steven Altman, Enzo Valenzi and Richard M. Hodgetts, **Organization Behavior: Theory and Practice** (Orlando: Academic Press Inc., 1985), 65.

²⁶Robert A. Stringer, **Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect** (New Jercey: Prentice Hall, 2002), 123.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publishing, 2022), 23-26.

: Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 7th ed. (California: Sage, 2016), 341-347.

: Robert A. Stringer, **Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect** (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 123.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยตัวแปรต้นที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดทฤษฎีของนอร์ทเฮาส์ (Northouse) ที่มีแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเคารพผู้อื่น (Respects Others) 2) การบริการผู้อื่น (Serves Others) 3) การแสดงถึงความยุติธรรม (Shows Justice) 4) การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Manifests Honesty) 5) การสร้าง

ความร่วมมือในกลุ่ม (Builds Community) และตัวแปรตามที่ศึกษา คือ บรรยากาศองค์การผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ สตริงเจอร์ (Stringer) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านโครงสร้าง (Structure) 2) มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) 3) มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) 4) มิติด้านการยอมรับ (Recognition) 5) มิติด้านการสนับสนุน (Support) และ 6) มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ผู้วิจัยจึงสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ดังแสดงแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X_{tot})	บรรยากาศองค์การ (Y_{tot})
1. การเคารพผู้อื่น (X_1)	1. มิติด้านโครงสร้างองค์การ (Y_1)
2. การบริการผู้อื่น (X_2)	2. มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Y_2)
3. การแสดงถึงความยุติธรรม (X_3)	3. มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Y_3)
4. การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (X_4)	4. มิติด้านการยอมรับ (Y_4)
5. การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (X_5)	5. มิติด้านการสนับสนุน (Y_5)
	6. มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Y_6)

ที่มา : Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 7th ed. (California: Sage, 2016), 341-347.

: Robert A. Stringer, **Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect** (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 123.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลที่แสดงพฤติกรรมและกระบวนกรต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองที่สามารถใช้ในการบริหารจัดการความมีอิทธิพลต่อการชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งนอร์ทเฮาส์ (Northouse) กล่าวถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเคารพผู้อื่น 2) การบริการผู้อื่น 3) การแสดงถึงความยุติธรรม 4) การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต 5) การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม

บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ครูปฏิบัติหน้าที่อยู่และ
เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งหมด ซึ่งสตริงเกอร์
(Stringer) กำหนดรูปแบบของบรรยากาศองค์การ 6 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติด้านโครงสร้างองค์การ
2) มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน 4) มิติด้านการยอมรับ
5) มิติด้านการสนับสนุน 6) มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 หมายถึง
หน่วยงานทางการศึกษาที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ตามการปกครอง
ของจังหวัดนครปฐมส่วนที่ 2 ตั้งอยู่บนที่อำเภอนครชัยศรี ประกอบด้วยพื้นที่ที่รับผิดชอบ 4 อำเภอ
ได้แก่ อำเภอสามปราน อำเภอบางเลน อำเภอพุทธมณฑล และอำเภอนครชัยศรีรวมทั้งสิ้น จำนวน
120 แห่ง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ และข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ วารสารเว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ความหมายของจริยธรรม

เมื่อพูดถึงจริยธรรมมักจะพบคำว่า คุณธรรม อยู่รวมด้วยกันเสมออย่างไรก็ตาม สองคำนี้ต่างมีความหมายที่แตกต่างกันโดยราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมาย คุณธรรม ไว้ว่าหมายถึงสภาพคุณงามความดี และคำว่า จริยธรรม นั้นหมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม²⁷ สำหรับความหมายจริยธรรมนั้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

บราวน์ (Brown) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง กฎเกณฑ์ใช้ในการวิเคราะห์ความประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องหรือผิดของบุคคล ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ความประพฤติ และความรู้สึก²⁸

นอร์ทเฮาส์ (Northouse) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม (Ethical) ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษากรีก คำว่า Ethos หมายถึง ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ ความประพฤติ การปฏิบัติ การขึ้นนำหรือคุณลักษณะ อุปนิสัย รวมถึงคุณค่าถึง ความเมตตากรุณาปราณี และความมีศีลธรรมของบุคคลหรือสังคมเป็นสิ่งที่ดีงามและเหมาะสมในการดำรงชีวิตของบุคคล หลักศีลธรรมและจริยธรรมเป็นกรอบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อการตัดสินใจว่าอะไรคือ ความถูกต้องหรือ ความไม่ถูกต้อง ความดีหรือความชั่วในแต่ละสถานการณ์²⁹

²⁷ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2556), 263-303.

²⁸Roger W. Brown, **Social psychology** (New York: The Free Press, 1965), 411.

²⁹Peter G. Northouse, **Leadership : Theory and Practice**, 7th ed. (California: Sage, 2016), 105.

เข็มทอง แสงศิริเลิศ และทองอินทร์ วงศ์โสธร ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง เป็นข้อกำหนดที่เป็นหลักแห่งการประพฤติปฏิบัติระหว่างบุคคล เป็นไปตามค่านิยมของสังคมตามที่สังคมยอมรับได้เห็นว่าเหมาะสม เพื่อความสงบสุขของตนและความเรียบร้อยของสังคมโดยรวม³⁰

จากการศึกษาความหมายของจริยธรรม สรุปได้ว่า เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและมีความกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม เพื่อยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายรวมถึงความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การ์ตเนอร์ (Gardner) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง เป็นการยกระดับความประพฤติและแรงผลักดันของทั้งผู้นำและผู้ตามที่ต้องการยอมรับซึ่งกันและกัน พึงพาอาศัยกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดขององค์กร และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมควรมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล เอาใจใส่สิทธิและศักยภาพของคนฝึกปฏิบัติ ด้วยตนเองก่อนแล้วจึงไปสู่การเป็นผู้นำ³¹

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่คำนึงถึงการนำสิ่งที่ดีมาให้กับบุคคล เป็นแบบปจเจกบุคคลจะขึ้นอยู่กับความเชื่อส่วนตัวซึ่งต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าในระยะยาวของผลประโยชน์ส่วนตนและพยายามทำทุกวิถีทางให้ได้ผลประโยชน์นั้นมา มีสิทธิทางศีลธรรมด้านพฤติกรรมที่จะเคารพและปกป้องสิทธิพื้นฐานของบุคคล มีความยุติธรรมซึ่งเป็นพฤติกรรมการตัดสินใจที่มีจริยธรรมปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรมตามกฎหมายระเบียบและมาตรฐาน³²

บราวน์และเทรวีโน (Brown and Trevino) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมเนียมองคกรธรรมเนียมทางการปฏิบัติ

³⁰เข็มทอง แสงศิริเลิศ และทองอินทร์ วงศ์โสธร, **การพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา** (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), 7.

³¹John W. Gardner, **Leadership development** (Washington D.C.: Independent Sector, 1987), 260.

³²John R. Schermerhorn, **Management** (New York: John Wiley & Sons., 2005), 473.

ของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันรวมถึงการส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่งและการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมเนียมของนครธรรม ประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม ผู้นำที่ได้รับการรับรู้ว่าเป็นตัวแบบความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรม ต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ตามตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิจึงได้ชื่อว่าเป็น “ตัวแบบ” (Role Model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง³³

คาราโกเซ (Karakose) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง คือการแสดงพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้นำจะได้รับความไว้วางใจ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้องประพฤติปฏิบัติและมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) ต้องคำนึงถึงเป้าหมายในการทำงาน 2) มีการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ 3) มีการสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรม 4) มีความไว้วางใจ 5) มีความรับผิดชอบ 6) มีความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรี 7) มีความยุติธรรม 8) มีความเอื้ออาทรห่วงใย และ 9) ความเป็นพลเมืองดี³⁴

ชุติมา รักษ์บางแหลม กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวมอีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองกาลไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว แต่มองไปที่ประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย³⁵

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในการโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสม โดยพฤติกรรมของผู้นำประกอบด้วย ความซื่อสัตย์เป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ สามารถทำให้เกิดความยุติธรรมและเป็นธรรมกับทุกคนได้ มีการกระทำหรือ

³³Michael E. Brown and Linda K. Trevino, **Ethical leadership: A review and future directions** *The leadership Quarterly* (Atlanta: University of Maryland 2006), 117-134.

³⁴Turgut Karakose, "High school teachers perceptions regarding principals' ethical leadership Turkey," **Asia Pacific Education Review** 8, 3 (2007): 471-472.

³⁵ชุติมา รักษ์บางแหลม, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม : หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา," **วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์** 8, 1 (มกราคม 2559): 170.

แสดงพฤติกรรมโดยมีภาวะผู้นำทางด้านจริยธรรมตลอดเวลา โดยพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้นำจะทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี³⁶

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกในการบริหารงานในลักษณะที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลักเป็นบุคคลได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานทางด้านจริยธรรม และกล้าที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการบริหารงาน อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและมุ่งไปที่ประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรม

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นบุคลิกลักษณะหรือการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่มีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

ดาฟท์ (Daft) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะอุทิศชีวิตให้กับผู้อื่นและส่งเสริมชีวิตผู้อื่น ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้รับเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ของตนเอง³⁷

สุรรัตน์ ไชยชมภู ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาให้ความสำคัญในการกิจความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ต่อสถานศึกษาและชุมชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพ รวมถึงความมีจริยธรรมสูงจะส่งผลให้ผู้ตามให้ความไว้วางใจ เชื่อมั่น และศรัทธา ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความน่าเชื่อถือก็จะลดลงและหมดศรัทธาในตัวผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษาจะไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานและไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้³⁸

รัตติกรณ์ จงวิศาล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ผู้บริหารที่มีจริยธรรมมักจะได้รับการรับรู้ว่าเป็นผู้นำที่มุ่งคน มากกว่าผู้ที่เป็นกลางทางจริยธรรม ผู้นำที่มีจริยธรรมถูกมองว่าเป็นผู้นำตัวอย่างของการปฏิบัติจริยธรรม พวกเขาจึงเป็นพวกที่มักจะทำสิ่งที่ถูกต้องและ

³⁶ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 129.

³⁷Richard L. Daft, **The leadership experience**, 4th ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2008), 170.

³⁸สุรรัตน์ ไชยชมภู, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา," **วารสารวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 8, 2 (เมษายน-กันยายน 2557), 20.

มีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ว่าเป็นบุคคลที่มีเกียรติ เป็นคนดี มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและเป็นผู้ฟังที่มีความเคารพผู้อื่น พวกเขาจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพล เป็นผู้ที่ให้แรงบันดาลใจ กล่าวหาญและเข้มแข็ง พวกเขาจะกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติ ให้แรงเสริมกับความประพฤติทางจริยธรรมใช้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้คนยึดถือและปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรม³⁹

ซูติมา รักษ์บางแหลม ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ความศรัทธาเป็นผลลัพธ์ที่มีความสำคัญของการมีจริยธรรม ความศรัทธาก่อให้เกิดการยอมรับ ความร่วมมือ ความสมัครใจ ผสมผสานกับการบริหารงานที่ดี ย่อมเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีหรือไม่มีจริยธรรม เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจ และมีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดแนวคิดทางด้านจริยธรรมขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม จะแสดงให้เห็นถึงศีลธรรมที่มีอิทธิพลในแง่บวกขององค์การ ที่มีผลต่อผู้ตามในองค์การที่จะปฏิบัติตาม ศีลธรรมของผู้บริหารจะทำให้ตัดสินใจได้อย่างมีจริยธรรมในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีจริยธรรมย่อมได้รับการยอมรับ ได้รับความน่าเชื่อถือ ซึ่งหากผู้บริหารขาดการมีจริยธรรมอาจพบว่าองค์การของตนมีปัญหาและไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด⁴⁰

ชีวิน อ่อนลออ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำจริยธรรมไว้ว่า “ปัญหาจริยธรรมของบุคคลส่งผลให้เกิดปัญหาสังคมจนกลายเป็นปัญหาของชาติบ้านเมืองนั้น อยู่ในความรับผิดชอบของทุกคนในสังคม เพราะสังคมเป็นลักษณะ สังคมประกิต (socialization) คือทุกองค์การที่อยู่ในสังคมจะต้องร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้ สังคมอยู่เย็นเป็นสุข โดยองค์การหรือสถาบันที่อยู่ในสังคมจะต้องมีหน้าที่ชัดเจน คนในสังคมให้เป็นคนที่มีจริยธรรม ใ้บุคคลในสังคมลดความรุนแรง ความเห็นแก่ตัว ลดพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ การจัดการดังกล่าวจึงต้องเริ่มที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้กำหนดชะตากรรมของทั้งตัวผู้นำ ผู้ตามขององค์การ ถ้าองค์การใดมีผู้นำ ที่มี จริยธรรมที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นพื้นฐานขององค์การนั้น ๆ ย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้การ กลับเป็นไปในทางตรงกันข้าม องค์การนั้น ๆ ก็ย่อมจะพบ แต่ความล้มเหลว ผู้บริหารกับผู้นำคือคนคนเดียวกัน ทำหน้าที่เหมือนกัน ผู้บริหาร คือ ผู้มีศิลปะในการใช้คนให้ทำงาน และโดยเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว ต้องก่อให้เกิดภาวะ คนก็สำราญงานก็สำเร็จ” ผู้บริหาร การศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้แก่

³⁹รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2556), 182.

⁴⁰ซูติมา รักษ์บางแหลม, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม : หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา," วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 8, 1 (มกราคม 2559): 179.

ความรู้ คุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้ประจักษ์แก่ ครู นักเรียนและบุคลากรภายในสถานศึกษา⁴¹

เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า คุณธรรมจริยธรรม (ethical institution)” ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าพื้นฐานของความสำเร็จของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูด และทำต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้โทษ (Coercive power) พึงหลีกเลี่ยงให้มากที่สุดและควรเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว⁴²

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนับเป็นภารกิจความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ต่อสถานศึกษาและชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพรวมถึงมีจริยธรรมและจรรยาบรรณสูง เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้วย่อมได้รับความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา จนผู้ตามทำงานเต็มความสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่นนั้นแล้วภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมส่งผลต่อคุณภาพของครูและนักเรียน

หลักการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน แต่ไม่มีการกล่าวถึงประเด็นของการวิจัยอย่างชัดเจนนัก เช่น การศึกษาของเบอร์น (Burns) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นการยกระดับความประพฤติและแรงดลใจของทั้งผู้นำและผู้ตามที่ต้องการยอมรับกัน พึงพาอาศัยกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดขององค์การและงานเขียนของการ์ดเนอร์ (Gardner) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมควรเชื่อถือในคนเอาใจใส่สิทธิและศักยภาพของคนสร้างระบบกลุ่มประสานความร่วมมือ ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองก่อนแล้วจึงไปสู่การเป็นผู้นำต่อมาในระยะหลังจึงเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้น เห็นได้จากงานเขียนของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในหนังสือที่จัดพิมพ์โดย Jossey-Bass ในปี ค.ศ.1992 ซึ่งในช่วงต่อมากการศึกษา

⁴¹ชีวิน อ่อนละออ, "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย," วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 11, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2564): 94-95.

⁴²เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี, "องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, " การประชุมวิชาการเสนอมผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 (มีนาคม 2564): 348.

เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เริ่มมีการพูดถึงมากขึ้น เช่น งานเขียนของโคลส์ (Coles) ที่ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีได้กล่าวถึงทฤษฎีทางจิตวิทยา แต่นำเสนอในเชิงเล่าและบรรยายเกี่ยวกับชีวิตและเหตุการณ์ ผ่านบทสนทนาที่สะท้อนสาระเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต่อมาในปี ค.ศ. 2003 ปรากฏข้อเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากขึ้นดังจะเห็นได้จากหนังสือของฟูลแลน (Fullan) เรื่อง *The Moral Imperative of School Leadership* ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และได้ขยายขอบเขตของการนำเสนอที่กว้างขวางกว่างานชิ้นเดียวกันที่ตีพิมพ์ไปก่อนหน้านี้คำถามที่ฟูลแลนต้องการทดสอบ คือ คำถามเกี่ยวกับคุณค่าของความพยายามในการนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำในบริบทของการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังปรากฏงานเขียนของเพลลิซเซอร์ (Pellicer) เรื่อง *Caring Enough to Lead: How Reflective Thought Leads to Moral Leadership* ซึ่งกล่าวถึงแนวคิดและความเข้าใจโดยการยกตัวอย่างที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำและนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาในครั้งนี้ ยึดแนวคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse) เป็นหลัก แต่ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นๆ เป็นเบื้องต้นก่อน ดังนี้

เบิร์นส์ (Burns) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตามผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติ (Conduct) และการคล้อยตามทางจริยธรรม (Ethical Aspiration) ของผู้นำ นอกจากนี้พลวัตรของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุด และเกิดการยอมรับ ชื่นชมและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอีกด้วย⁴³

การ์ดเนอร์ (Gardner) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกี่ยวข้องกับคนทั้งหมดมิใช่สิ่งของ และได้ยกตัวอย่างว่า ผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองก่อนแล้วจึงไปสู่การเป็นผู้นำ ซึ่งเป้าหมายเชิงจริยธรรมทั้งหมดข้างต้นจะประกอบขึ้นเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั่นเอง⁴⁴

โคลท์เบอร์ก (Kohlberg) กล่าวถึง แนวคิดในการพิจารณาความยุติธรรมของสังคม (Just Community) ว่ามีข้อบ่งชี้จากการสอนของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการของความยุติธรรม ความเสมอภาค และการยอมรับนับถือในเสรีภาพในบริบทของการจัดการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้นำ

⁴³James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Ron, 1987), 26.

⁴⁴John W. Gardner, **Leadership development** (Washington D.C.: Independent Sector, 1987), 260.

ทางการศึกษาต้องถือเป็นภาระรับผิดชอบ โดยผู้นำควรเอาใจใส่อย่างลึกซึ้งซึ่งต่อความสุขของสถานศึกษาและชุมชน โดยมีใช้เฉพาะแต่ครู นักเรียนเท่านั้น แต่ต้องเอาใจใส่ต่อโรงเรียนและชุมชนในฐานะที่เป็นครอบครัวอีกด้วย⁴⁵

นอร์ทเฮาส์ (Northouse) ได้กล่าวถึง จริยธรรมมีทฤษฎีจริยธรรมที่ให้ประเด็นหลัก 2 ประเด็น คือ ประเด็นการประพฤติปฏิบัติ และประเด็นคุณลักษณะ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเด็นหลักของทฤษฎีจริยธรรม

การประพฤติปฏิบัติ (Conduct)	คุณลักษณะ(Character)
ผลที่ตามมา/ผลลัพธ์ (Consequences, Teleological Theory)	ทฤษฎีคุณงามความดีเป็นหลัก (Virtue-Based Theory)
1) การกระทำที่ยอมรับว่าอยู่ในศีลธรรม (Ethical egoism)	
2) การกระทำที่คนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์ (Utilitarianism)	
3) หน้าที่ (Duty, Deontological Theory)	

ที่มา : Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 7th ed. (California: Sage, 2016), 333.

จากตารางที่ 1 ประเด็นหลักของทฤษฎีจริยธรรมใน 2 ประเด็นคือ การประพฤติ ปฏิบัติ (Consequences) คือ ผลที่ตามมาหรือผลลัพธ์เป็นเหมือนจุดสุดท้าย (End) หรือเป้าประสงค์ (Purpose) เป็นการพยายามตอบคำถามที่ชัดเจนในประเด็นถูกหรือผิด ดีหรือเลว ต้องพิจารณาจากความเห็นของตนเอง โดยการตั้งคำถามว่า อะไรคือถูก (What is Right?) เพื่อมองหาคำตอบที่เป็นผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมที่แสดงออกว่าถูกหรือผิด ซึ่งผลลัพธ์แบ่งเป็น 1) Ethical Egoism เป็นการกระทำที่ยอมรับว่าอยู่ในศีลธรรมคือการกระทำที่ให้ประโยชน์สูงสุดกับตนเองและไม่มีเหตุผลใดที่จะกระทำหากผู้อื่นได้ประโยชน์ ยกเว้นตนเองได้ประโยชน์ด้วย 2) Utilitarianism เป็นการกระทำที่ดี คือ การกระทำที่ทำให้คนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์และความสุข (Northouse) และ 3) ส่วนหน้าที่เป็น

⁴⁵Kohlberg Lawrence, **Essays on moral development, Volume one : The philosophy of moral development** (San Francisco: Harper & Row, 1981), 39.

การปฏิบัติในสิ่งที่ดี ซึ่งมาจากฐานของเนื้อหาที่ผู้นำยึดถือ เช่น การบอกความจริง การรักษาสัญญา การยอมรับนับถือในศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น การยึดมั่นความเสมอภาค ความยุติธรรม ส่วนคุณลักษณะ (Character) จะเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏให้เห็นตามทฤษฎีคุณงามความดีเป็นหลัก ได้แก่ การแสดงความกล้าหาญ การควบคุมตนเอง การแสดงถึงความซื่อสัตย์ ความแสดงออกว่าปฏิบัติอย่างเสมอภาค พฤติกรรม บ่งชี้ถึงความยุติธรรม ความพอเพียง ความใจกว้างมีเมตตากรุณา การสงบเสงี่ยม ถ่อมตน ความมีมิตร ไมตรี เป็นต้น⁴⁶

ฟุลแลน (Fullan) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (Principal) ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบซึ่งในงานเขียนดังกล่าวได้ขยายขอบเขตของการ นำเสนอที่กว้างขวางขึ้น โดยมีประเด็นที่สำคัญคือ ความพยายามในการนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำในบริบทการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน⁴⁷

แพตเตอร์สัน (Patterson) โดยกล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องบูรณาการองค์ประกอบ ภาวะผู้นำให้ครอบคลุมในประเด็นสำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามจะต้องบูรณาการและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หากมิติใดมิติหนึ่งขาดประสิทธิภาพก็จะกลายเป็นผู้นำแบบธรรมดา ได้แก่

1) ภาวะผู้นำในตนเองหรือการนำตนเอง จุดเริ่มต้นที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำตนเอง ถ้าเราไม่ได้ให้ความสนใจกับการเป็นผู้นำตนเอง เราก็ไม่สามารถจะคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในการนำผู้อื่น ภาวะผู้นำตนเองเป็นเรื่องเกี่ยวกับการยึดมั่นในสิ่งที่เราเป็นและยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง เป็นการใช้คุณค่าของตนเองอย่างชัดเจน และนำสิ่งเหล่านี้มาเป็นแนวทางในชีวิตการเป็นผู้นำตนเองที่ประสบความสำเร็จ เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง การมีศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตนได้อย่างชัดเจน ความพร้อมที่จะมั่นคงและมีจุดยืนในสิ่งที่ตนเองเชื่อ ความสามารถในการควบคุมตนเองกับการมองโลกในแง่ดี และความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ องค์ประกอบเหล่านี้ สร้างความมีอำนาจและคุณลักษณะทางศีลธรรมซึ่งจริง ๆ แล้วสิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของความสามารถของแต่ละคน อีกทั้งยังเป็นเหมือนอิทธิพลในการชักจูงและนำผู้อื่น

⁴⁶Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 7th ed. (California: Sage, 2016), 341-347.

⁴⁷Michael Fullan, **The moral imperative of school leadership** (N.P: CrowinPress Moriarty, 2003), 245-246.

2) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์หรือการนำองค์กร ซึ่งองค์การต่าง ๆ สร้างอนาคตโดยผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ ตามตั้งเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ คือ การให้ทิศทางสู่เป้าหมายที่ชัดเจนแก่องค์กร บุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ต่อไปคือ การรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การใช้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดสถานะขององค์การ วิธีที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมาย สำคัญที่องค์การต้องทำให้ประสบผลสำเร็จการนำวิธีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความมั่นใจต่อองค์การเกี่ยวกับความมั่นคงทางการเงิน และการสร้างความสามารถขององค์การเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและให้ทันสมัยอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม แม้แต่องค์กรประกอบดังกล่าวสามารถนำมาผสมผสานรวมกันได้โดยการใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

3) ภาวะผู้นำทีมหรือการนำคนอื่น ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเอาใจและความคิดของผู้อื่น การระดมความพยายามในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ ต้องการทักษะขั้นสูงในด้านแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน และการโน้มน้าวใจเสมอ ในปัจจุบันทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ทักษะขั้นสูงเหล่านี้ยังเป็นสิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้นไปกว่านั้น องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีโครงสร้างแบบ Matrix กล่าวคือ การรายงานผลงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อองค์การเป็นไปอย่างหลากหลาย ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีสายการดำเนินงานอย่างชัดเจน คำสั่งที่เข้มงวดและระบบงานแบบควบคุมนั้น ในปัจจุบันได้กลายเป็นอดีตไปแล้ว ความพยายามที่จะพึ่งพาอำนาจคนเพียงผู้เดียว คือความล้มเหลวของการเป็นผู้นำ กุญแจสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยที่ไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยอาจเป็นการมีอำนาจต่อเพื่อนร่วมงาน หรือแม้กระทั่งต่อหัวหน้างาน ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย ตัวบ่งชี้ การสื่อสารกลยุทธ์แบบเรียบง่ายและเข้าใจง่าย การส่งเสริมและทำงานร่วมกันเป็นทีม การแสดงความชื่นชมต่อความคิดของผู้อื่น รวมถึงการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้อื่น ความมุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการมีเป้าหมายร่วมกัน⁴⁸

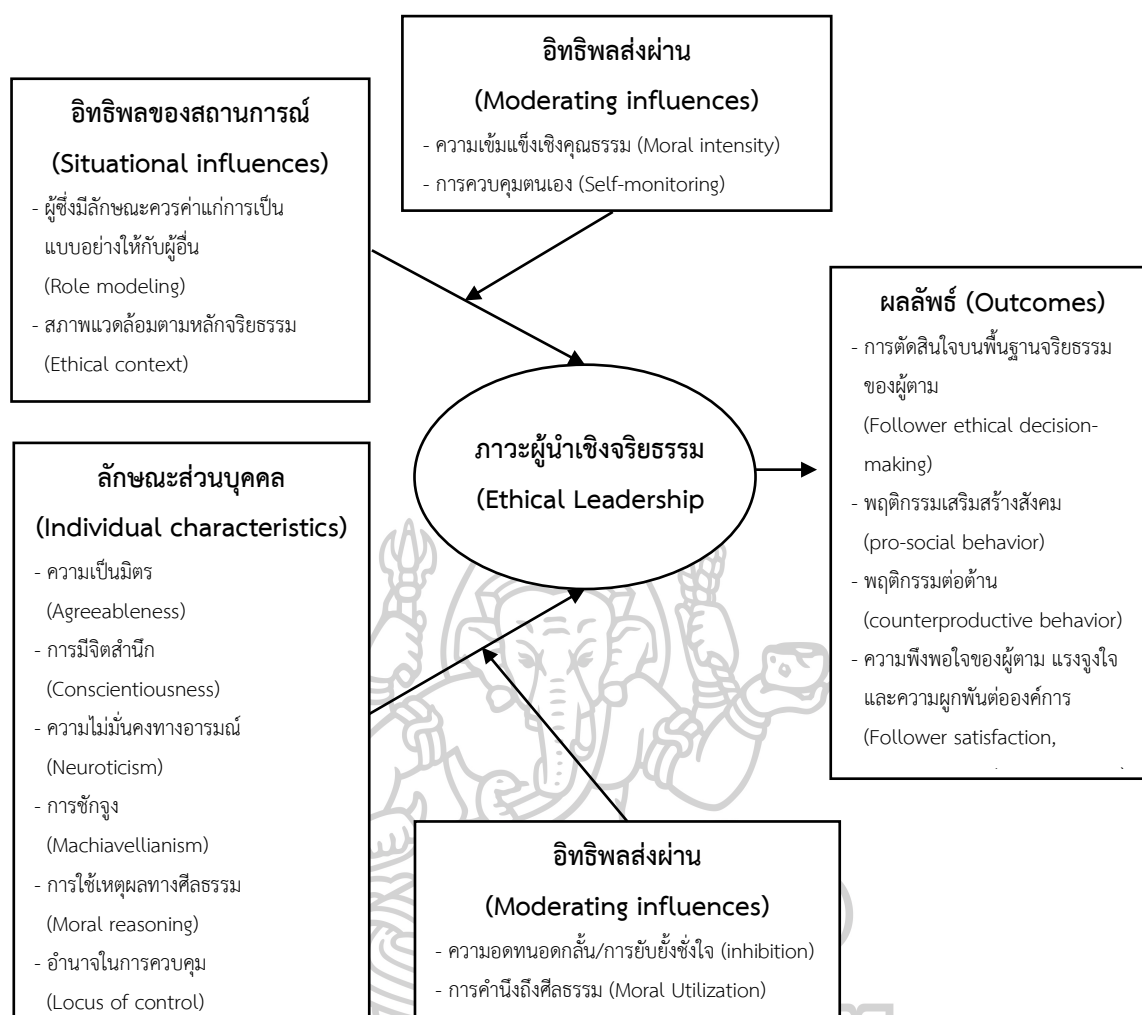
สตาร์ราต (Starratt) ให้ทัศนะเกี่ยวกับกุญแจสำคัญ 3 ตัวแปรที่ระบุถึงคุณลักษณะทางจริยธรรมของภาวะผู้นำในบริบทของสถานศึกษา ได้แก่ ความยุติธรรม (Justice) วิจารณ์ญาณ (Critique) และการเอาใจใส่ดูแล (Care)⁴⁹

⁴⁸Kathleen A. Patterson, *Servant Leadership : A Theoretical Model* (Regent University: United States-Virginia, 2003), 89-90.

⁴⁹Robert J. Starratt, *Ethical Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 198.

บราวน์ และเทรวีโน (Brown and Trevino) ได้วิจัยเรื่อง Ethical Leadership : A review and Future Directions ได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างาน โดยให้ทีมงานเป็นผู้ตอบซึ่งเป็นมาตรประเมินค่า จำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วย 1) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 2) ลงโทษบุคลากรที่ละเมิดมาตรฐานจริยธรรม 3) ประพฤติปฏิบัติในชีวิตส่วนตัวอย่างมีจริยธรรม 4) คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของบุคลากร 5) ตัดสินใจอย่างเหมาะสมและยุติธรรม 6) ไว้น้ำใจเชื่อใจได้ 7) ปรึกษาหารือเกี่ยวกับจริยธรรมหรือคุณค่าทางธุรกิจกับบุคลากร 8) เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติที่ถูกต้องตามจริยธรรม 9) ให้ความหมายของความสำเร็จทั้งผลลัพธ์และวิธีการ และ 10) เมื่อต้องตัดสินใจ มักจะถามว่าเป็นสิ่งถูกต้องหรือไม่โดยนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สำคัญ ได้แก่ สถานการณ์ (Situational Influences) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Characteristics) โดยมีอิทธิพลส่งผ่าน (Moderating Influences) คือ ความเข้มแข็งเชิงคุณธรรม (Moral Intensity) การควบคุมตนเอง (Self-monitoring) ความอดทนอดกลั้น/การยับยั้งชั่งใจ (Inhibition and Moral Utilization) และการคำนึงถึงศีลธรรมในการดำเนินงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Outcomes) คือ การตัดสินใจบนพื้นฐานจริยธรรมของ ผู้ตาม (Follower Ethical Decision-Making) พฤติกรรมเสริมสร้างสังคม (Pro-Social Behavior) พฤติกรรมต่อต้าน (Counterproductive Behavior) ความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower Satisfaction) แรงจูงใจ (Motivation) และความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ดังภาพที่ 2⁵⁰

⁵⁰Brown E. Michael and Trevino K. Linda, **Ethical leadership: A review and future directions** *The leadership Quarterly* (Atlanta: University of Maryland 2006), 595-616.

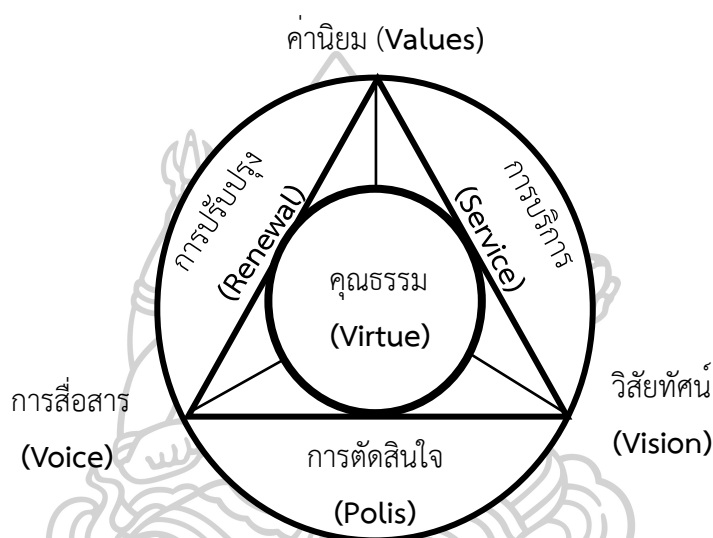


ภาพที่ 2 โมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ที่มา : Michael E. Brown and Linda K. Trevino, **Ethical leadership: A review and future directions** *The leadership Quarterly* (Atlanta: University of Maryland 2006), 595-616.

เกรซ (Grace) ได้กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกรอบที่สอดคล้องภายใน (ความเชื่อและค่านิยม : Beliefs and Values) กับภายนอก (พฤติกรรมและการกระทำ : Behaviors and Actions) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 1) ค่านิยม (Values) ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมเริ่มต้นด้วยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในค่านิยมหลักของแต่ละคนที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการบูรณาการให้เป็นเอกลักษณ์ของตัวเองซึ่ง นำไปสู่ทางเลือกในการดำเนินชีวิตของแต่ละคน 2) วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความสามารถในกำหนดกรอบการกระทำของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการไปยังผู้อื่นภายในภาพที่ต้องการอย่างแท้จริงของสิ่งที่ควรจะเป็น

หรือภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต 3) การสื่อสาร (Voice) เป็นกระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้สมาชิกหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล 4) คุณธรรม (Virtue) เป็นคุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ความดีที่เป็นธรรมชาติที่เกิดในจิตใจของคนที่เป็นคุณสมบัติอันดีงามสิ่งที่มีคุณค่ามีประโยชน์ เป็นความดีงาม เป็นมโนธรรมเป็นเครื่องประคับประคองใจให้เกลียดความชั่ว กลัว บาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่มีต่อวิสัยทัศน์ และการสื่อสาร ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 4 ประการ (Ethical Leadership 4 V Model)

ที่มา : Bill Grace, **Ethical Leadership: In Pursuit of the Common Good** (Seattle: Center for Ethical Leadership, 2006), 12.

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่า ยังมีองค์ประกอบที่เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ การบริการ (Service) เป็นการอำนวยความสะดวกในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่ค่านิยมที่ต้องการ และการใช้อำนาจในองค์กรเพื่อจัดสรรทรัพยากรหรือเพื่อการตัดสินใจ (Polis หรือ Politics) ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Renewal)⁵¹

⁵¹Bill Grace, **Ethical Leadership : In Pursuit of the Common Good** (Seattle: Center for Ethical Leadership, 2006), 10-15.

แมนโดง้า และคาแนงโก (Mendonca and Kanungo) ได้นำเสนอมิติทางจริยธรรมของภาวะผู้นำ (The Ethical Dimensions of Leadership) ไว้มากมาย เป็น 3 มิติ ได้แก่ การจูงใจของผู้นำ (The Leader's Motives) การใช้อิทธิพล (Influence Strategies) และบุคลิกลักษณะ (Character)⁵²

ดูบริน (DuBrin) ได้นำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการ ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ และมีศีลธรรมกับคนอื่น (Be Honest and Trustworthy and Have Integrity in Dealing with Others)

2. มีความใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (Pay Attention to All Stakeholders)

3. เสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (Build Community)

4. เคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล (Respect the Individual)

5. ทำงานแบบปิดทองหลังพระ (Accomplish Silent Victories)⁵³

นอร์ทเฮาส์ (Northouse) ได้สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ 6 ปัจจัย ได้แก่

1) คุณลักษณะของผู้นำ (The Character of The Leader)

2) การแสดงออกของผู้นำ (The Action of The Leader)

3) เป้าหมายของผู้นำ (The Goals of The Leader)

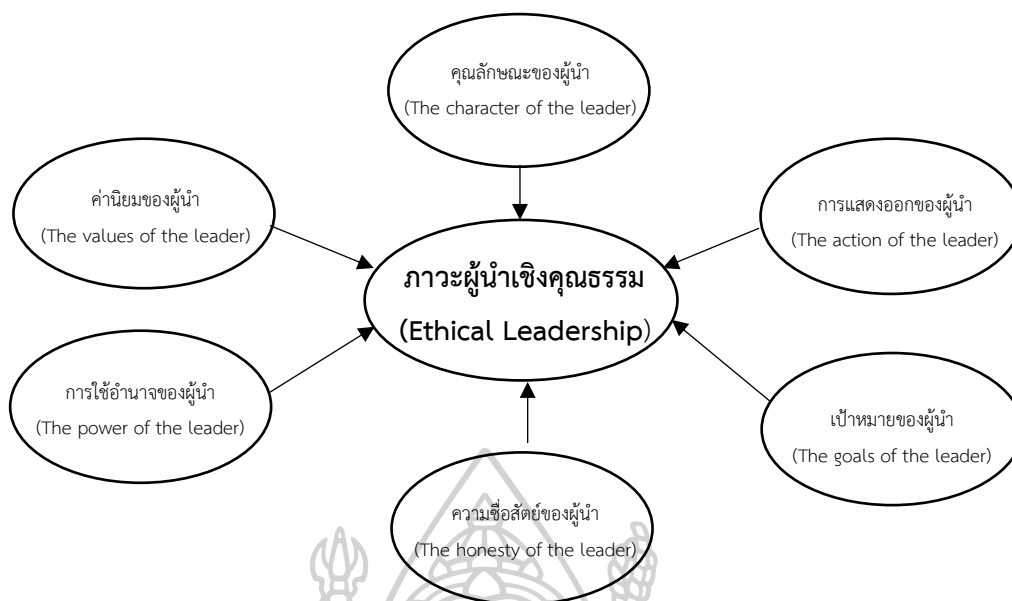
4) ความซื่อสัตย์ของผู้นำ (The Honesty of The Leader)

5) การใช้อำนาจของผู้นำ (The Power of The Leader)

6) ค่านิยมของผู้นำ (The Values of The Leader)

⁵²Manuel Mendonca and Rabindra Kanungo, **Ethical Leadership** (Glasgow: Bell and Bain Ltd., 2007), 189-191.

⁵³Andrew J. DuBrin, **Principles of Leadership**, 6th ed. (Toronto: Houghton Mifflin Company, 2010), 247-249.



ภาพที่ 4 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Factors Related to Ethical Leadership)

ที่มา : Peter G. Northouse, **Introduction to leadership: Concept and practice**, 5th ed. (California: Sage, 2012), 230.

จากภาพที่ 4 จะเห็นว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ความเคารพ (Respect) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความเป็นธรรม (Fairness) ความห่วงใย (Caring) และสัญชาติ (Citizenship)
- 2) การแสดงออกของผู้นำ ประกอบด้วย การแสดงความนับถือ (Showing Respect) การให้บริการผู้อื่น (Serving Others) และการแสดงความยุติธรรม (Showing Justice)
- 3) เป้าหมายของผู้นำ ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและทำให้เป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดที่ทุกคนจะต้องไปให้ถึงโดยเริ่มจากการเลือกเป้าหมาย (Choosing Goals) ที่เป็นเป้าหมายของทุกคนให้ความสนใจภายใต้กระบวนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีจริยธรรม
- 4) ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ ผู้นำจะต้องดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสดงความโลภหรืออยากได้ของผู้อื่น ไม่ขอร่ำรวยบังหลวงหรือคอร์รัปชัน และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 5) การใช้อำนาจของผู้นำ เป็นความสามารถที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อให้ยอมปฏิบัติตาม หรือความสามารถที่จะให้ผู้อื่นทำตามที่ต้องการหรืออำนาจเป็นศักยภาพที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมหรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้นำต้องรู้จักแสวงหาอำนาจ ต้องรู้ว่าอำนาจคืออะไร อยู่ที่ไหน หามาได้อย่างไร จะใช้หรือรักษาไว้อย่างไร ซึ่งอำนาจมีแหล่งที่มา 5 แหล่ง คือ

5.1 อำนาจจากการยอมรับนับถือ (Referent Power) เป็นความชื่นชอบของผู้ตามในตัวผู้นำของเขา (Liking for the Leader) เช่น อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องหรือเป็นที่ชื่นชอบอย่างสูงจากนักศึกษา เป็นต้น

5.2 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่ผู้ตามรับรู้ได้จากสมรรถนะของผู้นำ (Perceptions of the Leader's Competence) เช่น ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

5.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจที่เกิดจากข้อกำหนดระเบียบขององค์กรตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามลำดับในการการพิจารณาตัดสินในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ

5.4 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นการให้คุณประโยชน์แก่ผู้อื่น เช่น การจ่ายเงินโบนัสให้กับพนักงาน

5.5 อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่สามารถลงโทษผู้อื่นได้ (To Penalize or Punish Others) เช่น ครูสามารถตักเตือนให้นักเรียนต่ำในกรณีที่ไม่เข้าชั้นเรียน เป็นต้น

6) ค่านิยมของผู้นำ ซึ่งหมายถึงความคิด (Ideas) ความเชื่อ (Beliefs) และรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคคล (Modes of Action) เช่น ความสุภาพ (Peace) ความยุติธรรม (Justice) การยึดมั่นในศีลธรรม (Integrity) ความชอบธรรม (Fairness) และการอยู่ร่วมกัน (Community) ที่ผู้นำต้องแสดงออกให้เห็นอยู่เสมอ⁵⁴

นอร์ทเฮาส์ (Northouse) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต้องอยู่ภายใต้หลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การเคารพผู้อื่น (Respects Others) ผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ ปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนเป็นจุดหมายไม่ใช่เป็นเครื่องมือหรือเครื่องจักรในการทำงานรวมทั้งเคารพต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่นด้วย ผู้นำต้องให้ผู้ตามเป็นตัวของตัวเอง เคารพความคิดของผู้อื่นอย่างไม่มีเงื่อนไข รับฟังผู้ตาม มีความเห็นใจ อดทนและใจกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง เมื่อผู้นำเคารพต่อผู้ตามจะส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การบริการผู้อื่น (Serves Others) ผู้นำเน้นกระทำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เน้นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง เช่น การให้คำปรึกษา การทำทีม พฤติกรรมการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment Behaviors) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

⁵⁴ Peter G. Northouse, **Introduction to leadership : Concept and practice**, 5th ed. (California: Sage, 2012), 239.

อีกทั้งผู้นำยังมีความรับผิดชอบในการให้บริการผู้อื่น ด้วยการดูแลเอาใจใส่ แบ่งปัน ตัดสินใจเลือกทางที่ทำให้เกิดผลดีและไม่เป็นผลเสียต่อผู้อื่น

3. การแสดงถึงความยุติธรรม (Shows Justice) ผู้นำต้องยึดหลักความเที่ยงธรรมและยุติธรรมในการตัดสินใจ และไม่ปฏิบัติต่อผู้ใดเป็นพิเศษ ยกเว้นกรณีมีเหตุจำเป็นซึ่งต้องมีการวางแผนทางการปฏิบัติที่ชัดเจนและสมเหตุสมผล ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องเป็นคนยุติธรรมไม่มีลูกน้องหรือคนโปรดคนพิเศษ ที่มักได้รับการเอาใจใส่หรือมีผลประโยชน์ให้เป็นพิเศษ หากผู้นำไม่มีความยุติธรรม ย่อมส่งผลเสียอย่างมากต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การหมดศรัทธาในตัวผู้นำการสูญเสียกำลังใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำให้เกิดความขัดแย้ง อิจฉาริษยา การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานไม่ดี หรือเกิดการแค้นเคือง หรือพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมอื่นๆ ตามมาในเรื่องความเที่ยงธรรมและยุติธรรมมักเป็นปัญหาในทุกองค์การ เพราะเมื่อทรัพยากรมีอยู่จำกัด จึงมีการแข่งขันเพื่อให้ได้สิ่งที่อยู่อย่างจำกัดนั้น ผู้นำจึงจะต้องตั้งกฎเกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษที่ชัดเจน ลักษณะของกฎเกณฑ์จะสื่อถึงความมีจริยธรรมของผู้นำและองค์การนั้น

4. การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Manifests Honesty) ผู้นำต้องซื่อสัตย์เพราะถ้าไม่มีความซื่อสัตย์จะทำให้ไม่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ พึ่งพาไม่ได้ หมดศรัทธาและเคารพน้อยลง ส่งผลให้อิทธิพลของผู้นำลดน้อยลงเพราะขาดความน่าเชื่อถือและไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำ การมีความซื่อสัตย์ต้องมีในเรื่องการพูด การเปิดใจต่อผู้อื่น การแสดงออกและการนำเสนอข้อเท็จจริงอย่างเต็มที่ครบถ้วนสำหรับผู้นำในองค์การ การซื่อสัตย์หมายรวมถึง ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง การไม่สัญญาในสิ่งที่ทำไม่ได้ ไม่อำพรางการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ปิดความรับผิดชอบ รวมทั้งต้องเคารพเกียรติและความเป็นมนุษย์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (Builds Community) ผู้นำที่เน้นกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อผลักดันให้เกิดความร่วมมือในองค์การ ส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย และในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอธิบายว่า ผู้นำจะขับเคลื่อนกลุ่มไปในทิศทางที่ดี เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม และในกระบวนการนั้นทั้งผู้นำและผู้ตามก็เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องคำนึงถึงเป้าหมายของทุกคน และใส่ใจในผลประโยชน์ขององค์การ ดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น สร้างพฤติกรรมความร่วมมือ เกิดการรวมเป็นกลุ่มทางสังคม (Social Collectivities) และมีเป้าหมายทางศีลธรรมที่กว้างและสูงขึ้น ทั้งเป้าหมายของบุคคลและกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับความต้องการและผลประโยชน์ขององค์การ ชุมชน และสังคม⁵⁵

⁵⁵Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 7th ed. (California: Sage, 2016), 341-347.

บรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ ความเป็นผู้นำ ขวัญและกำลังใจ พฤติกรรมบรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน คำว่า บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) นั้น จะมีคำเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น บรรยากาศทางจิตวิทยา (Psychological Climate) บุคลิกภาพขององค์การ (Organizational Personality) และวัฒนธรรมองค์การ (Company Culture) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันก็ยังนิยมใช้คำว่า บรรยากาศองค์การกันอย่างมาก และแพร่หลาย นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้ได้โดยบุคลากรขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมักจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานภายในองค์การ⁵⁶

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกขององค์การและคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะต้องมี 1) บรรยายถึงสภาพขององค์การ 2) ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง 3) เป็นลักษณะที่คงทนถาวร 4) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ⁵⁷

ไฮมัน, สก็อต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Conner) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าสามารถสร้างและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน⁵⁸

แคทซ์ และคาร์น (Katz and Kahn) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความรู้สึกทั้งหมดที่เกิดจากลักษณะทางกายภาพ (Physical Layout) การปฏิสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วม และการประพฤติปฏิบัติตนระหว่างสมาชิกในองค์การ หรือบุคคลภายนอกองค์การ (Outsiders)

⁵⁶George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organization Climate** (Cambridge: Harvard University, 1968), 372.

⁵⁷Brown B. Warren and Denis J. Moberg, **Organization Theory and Management : A macro approach** (New York: John Wiley & Sons, 1980), 245-247.

⁵⁸Theo Haimann, William G. Scott and Patrick E. Connor, **Management**, 4th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1985), 184.

ซึ่งในหนังสือของเขาเรื่อง “Social Psychology of Organizations” ยังได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การจะถูกพัฒนา โดยองค์การและสะท้อนให้เห็นการต่อสู้ดิ้นรนทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Internal and External Organization) โดยเป็นประเภทของคนประกอบขึ้นเป็นองค์การ กระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ⁵⁹

ฮาลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเององค์การหรือหน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงาน บรรยากาศองค์การเป็นสภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ⁶⁰

กิบสัน ไอแวนชีวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานรับรู้ โดยมีผู้ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานซึ่งความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและมีผลกระทบต่อทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลไปยังพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพขององค์การ⁶¹

ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง เป็นคุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม (Total Environment Quality) ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การหนึ่ง ซึ่งอาจจะหมายถึง ฝ่ายหนึ่งที่มีอยู่ในโรงเรียน⁶²

ฟอร์แฮนด์และกลิเมอร์ (Forehand and Glimer) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง เป็นชุดของคุณลักษณะที่อธิบายขององค์การหนึ่ง ที่รับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ซึ่ง 1) ทำให้

⁵⁹Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2th ed. (New York: John Wiley, 1978), 314-316.

⁶⁰Andrew W. Halpin, Don B. Croft, **The Organizational Climate Of School** (Chicago: University of Chicago Press, 1963), 264-266.

⁶¹James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, **Organizations : Behavior Structure Processes**, 10th ed. (Boston: McGraw-Hill 2000), 78-79.

⁶² Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational administration: Concepts and practices**, 3th ed. (California: Wadsworth Thomson Learning, 2000), 92-93.

องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่น 2) เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ⁶³

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ⁶⁴

ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของสมาชิก⁶⁵

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานทำอยู่ ซึ่งจะรับรู้โดยตรงและโดยทางอ้อม บรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน⁶⁶

ศิริพงษ์ เสาภาณ ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณภาพของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อาจรวมถึงสิ่งแวดล้อมในแผนกต่างๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกของโรงเรียน ในขณะเดียวกัน นักทฤษฎีกล่าวถึงบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การว่า มีแนวคิดที่เหลื่อมล้ำกันอยู่บ้างคือ วัฒนธรรมองค์การเป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยาและมนุษยวิทยาในขณะที่บรรยากาศองค์การ มีรากเหง้ามาจากจิตวิทยา ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การเป็นการผสมผสานของตัวแปรหลายตัว เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน⁶⁷

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งหมด ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้สมาชิกมีทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเข้าใจต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างขององค์การหรือพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การยังเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพล

⁶³Forehand Garlie and Von H. Glimer, "Environment Variation and Studies of Organization Behavior," *Psychological Bullentin* 62, 3 (December 1964): 361.

⁶⁴เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, **พฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2540), 278.

⁶⁵ชาญชัย อาจินสมาจาร, **ปฏิสัมพันธ์ในองค์การ** (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2548), 55.

⁶⁶สมยศ นาวิการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพมหานคร: บรรณากิจ, 2549), 38.

⁶⁷ศิริพงษ์ เสาภาณ, **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ** (กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2548), 42.

ต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) บรรยากาศองค์การนั้นมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานและมีบทบาทต่อประสิทธิภาพขององค์การ การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การต้องอาศัยสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุง คือ บรรยากาศในองค์การ บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่มองเห็นของแต่ละบุคคล ซึ่งเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ภายในองค์การที่เป็นอยู่

สตีเยอร์ (Steers) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า ถ้าบรรยากาศองค์การมีสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล เช่น มุ่งที่บุคคลและการบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็คาดว่าพฤติกรรมปฏิบัติงานที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายก็คงจะมีมาก แต่ในทางตรงข้าม กับเป้าหมายส่วนตัว ความต้องการและสิ่งจูงใจของบุคคลแล้ว ก็อาจจะคาดได้ว่า ทั้งพฤติกรรมปฏิบัติงานและความพึงพอใจก็คงลดน้อยลงความสำคัญของบรรยากาศอีกประการหนึ่งคือ บรรยากาศทำให้เกิดความแตกต่างกันต่อบุคคลในองค์การ 2 ประเด็นด้วยกันคือ 1) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) 2) ผลการปฏิบัติงาน (job performance)⁶⁸

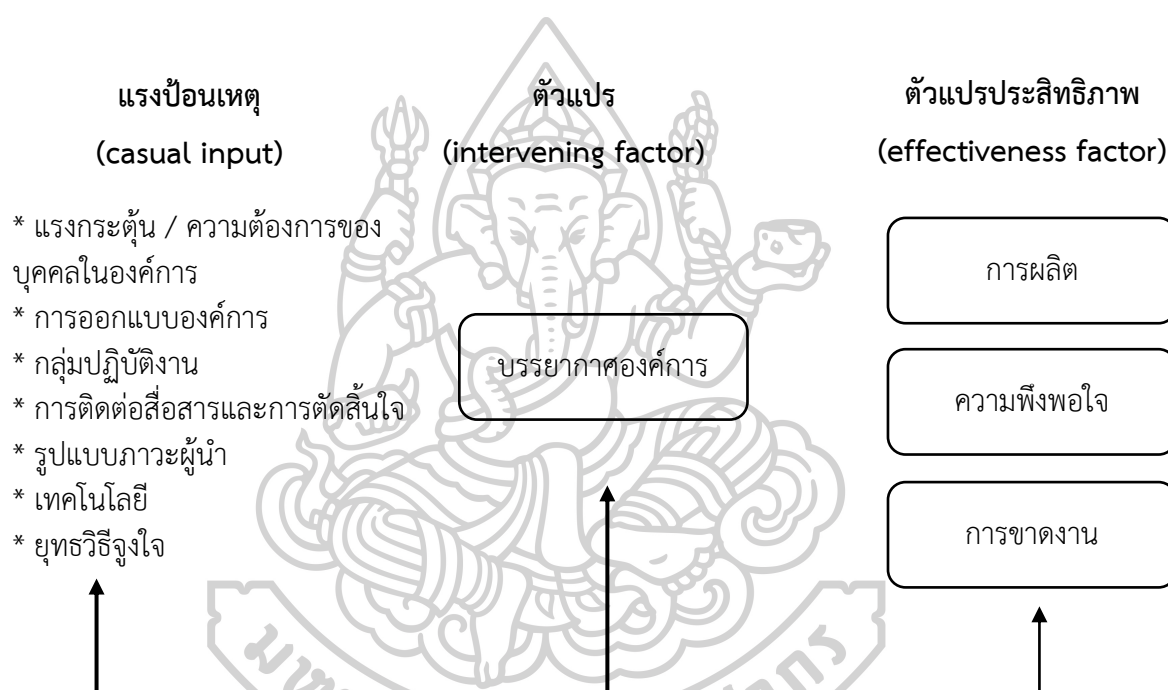
ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า ในการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะส่งผลทำให้ผลผลิตที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนองค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพบรรยากาศองค์การที่มุ่งผลสำเร็จของงาน กล่าวคือ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลผลิตสูง ซึ่งบรรยากาศองค์การแบบดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานและบรรลุผลสำเร็จ⁶⁹

กิบสัน ไอแวนชีวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบด้านระบบองค์การ และ

⁶⁸Richard M. Steers, **Organizational Effectness** : A Behavioral View (California: Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 101.

⁶⁹ George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organization Climate** (Cambridge: Harvard University, 1968), 65.

องค์ประกอบด้านความมีประสิทธิภาพบุคคลในองค์การรู้สึกว่าบรรยากาศองค์การเกิดมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ด้วยกัน บางอย่างมาจากโครงสร้างองค์การ บางอย่างมาจากยุทธวิธีการมุ่งใจภายในองค์การ ในขณะที่มีองค์ประกอบอื่น ๆ มาจากพฤติกรรมกลุ่มบุคคล จากแผนภูมิที่ 3 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านระบบองค์การและด้านพฤติกรรมกลุ่มบุคคล มีปฏิสัมพันธ์กัน และก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การขึ้นซึ่งจะนำไปสู่ปรากฏการณ์ทางพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ กิจกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ ความรู้สึกทางด้านจิตใจ ปรากฏการณ์ทางพฤติกรรมเหล่านี้ จะก่อให้เกิดสิ่งที่ติดตามมาที่แตกต่างกัน เช่น การผลิตความพึงพอใจ การขาดงาน และการเปลี่ยนงาน ดังแผนภูมิที่ 3⁷⁰



แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรแทรกแซงระหว่างตัวแปรป้อนเหตุและตัวแปรประสิทธิภาพ

ที่มา : James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, **Organizations : Behavior Structure Processes**, 10th ed. (Irwin: McGraw-Hill 2000), 78-79

⁷⁰James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, **Organizations : Behavior Structure Processes**, 10th ed. (Irwin: McGraw-Hill 2000), 78-79

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า ยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสะสมจากความเป็นมา วัฒนธรรม และกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่วินิจฉัย⁷¹

นิวเวลล์ (Newell) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า ทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะดีกว่า บรรยากาศอื่น ๆ บรรยากาศแบบปิด ซึ่งผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก⁷²

ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ ดังนี้ ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบความเป็นผู้นำทัศนคติและวิธีการของการเป็นผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การและระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ⁷³

สตีเยร์ส (Steer) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal environment) ซึ่งเขาเรียกว่า บรรยากาศองค์การ ซึ่งมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน⁷⁴

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติและความพอใจของพนักงานต่อองค์การ รูปแบบขององค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้

⁷¹Brown B. Warren and Denis J. Moberg, **Organization Theory and Management : A Macro Approach** (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1980), 245-247.

⁷² Clarence A. Newell, **Human Behaviour in Educational Administration** (New Jersey: Prentice-Hall, 1978), 19.

⁷³Andrew J. DuBrin, **Fundamentals of Organizational Behaviour** (New York: Pregamon Press, 1973), 334-340.

⁷⁴Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness : A Behavioral View** (California: Goodyear, 1977), 145.

ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบของบรรยากาศขององค์การต่อพนักงานได้เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การด้วย โดยสรุปจะเห็นได้ว่า บรรยากาศขององค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อองค์การ เป็นเครื่องมือที่ทำให้สามารถเข้าใจรูปแบบของแต่ละองค์การได้ โดยบรรยากาศขององค์การจะมีความสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การจำเป็นจะต้องทราบถึงการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศขององค์การและหากต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การด้วย⁷⁵

เกรย์ และสตาร์ค (Gray and Starke) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การว่า สิ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างเสริมบรรยากาศขององค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ระบบการให้รางวัล (A reward system) เช่น การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เพื่อให้ผลปฏิบัติงานนั้น ๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์
2. ระบบการตั้งเป้าหมาย (A system of goal-setting) โดยให้พนักงานแต่ละคนตั้งเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. เน้นการทำงานที่ตัวบุคคล (Emphasis upon individual effort) โดยให้พนักงานทุกคนมีความตั้งใจ และพยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด
4. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (A feedback system) พนักงานสามารถได้รับข้อมูลจากการปฏิบัติงานของตนอย่างรวดเร็ว และมีการพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จในผลการปฏิบัติงาน
5. ระบบการลดขั้นตอนการบังคับบัญชา (A system of minimized the degree of dependence)⁷⁶

จากความสำคัญของบรรยากาศขององค์การข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจทำให้บุคลากรในองค์การ เกิดกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การที่มุ่งความสำเร็จโดยให้รางวัล เน้นการทำงานที่ตัวบุคคลและลดขั้นตอนการบังคับบัญชา อีกทั้งจะช่วยผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศในองค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศขององค์การยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการ

⁷⁵Brown B. Warren and Denis J. Moberg, **Organizational Theory and Management : A Macro Approach** (New York: John Wiley & Sons, 1980), 420.

⁷⁶Jerry L. Gray and Frederick A. Starke, **Organizational behavior : Concepts and applications** (Columbus: C. E. Merrill, 1988), 224.

ทำงาน แม้ว่าจะเป็นงานที่มีความซับซ้อนและท้าทายก็ตาม ซึ่งสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงาน
ของบุคคลประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

รูปแบบบรรยากาศองค์การ

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้
3 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian climate) ซึ่งรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด รูปแบบบรรยากาศ
เช่นนี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในงานต่างๆ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตลดลงและ
มีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์การ

2. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement oriented climate) ถือเอา
เป้าหมายขององค์การเป็นหลัก มีการยอมรับสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี เน้นความรับผิดชอบส่วนตน
จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิต ความพึงพอใจในการทำงาน และความ
ต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูง และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

3. บรรยากาศที่ทำให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered climate)
มีลักษณะสำคัญคือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการ
กระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้ความอิสระในการทำงาน มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์
และให้การยอมรับของบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
และลดอัตราการลาออกจากงาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย⁷⁷

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้ศึกษารูปแบบองค์การโดยแบ่งออกเป็น
4 ลักษณะ คือ

1. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการใช้อำนาจ โดยมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นเด่นชัดและ
ได้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์การ
จะเป็นลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องพึ่งพาและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการ
ทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันในระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

2. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท ซึ่งเน้นย้ำในกฎเกณฑ์และ
ระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์การแบบนี้พัฒนามาจากองค์การแบบแรก
กล่าวคือ แบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแย่งชิงผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่ต่อองค์การที่มี

⁷⁷George H. Litwin and Robert A. Stringer, *Motivation and Organization Climate* (Cambridge: Harvard University, 1968), 188.

บรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาทจะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งอยู่ภายในกฎเกณฑ์ และระเบียบซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้หากองค์การใดมีบรรยากาศเช่นนี้ย่อมเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้

3. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก การตัดสินใจหรือประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหากคนที่ทำงานในบรรยากาศองค์การลักษณะนี้ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์การต้องการแล้ว องค์การจะหาคนมาแทนที่โดยทันที

4. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน โดยองค์การเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน⁷⁸

จากแนวคิดรูปแบบต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การ สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การที่ก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์การและต่อบุคลากรในองค์การที่สุด คือ บรรยากาศที่มีลักษณะเป็นการบูรณาการระหว่างการเน้นที่มุ่งความสำเร็จของงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ต่อสมาชิกในองค์การในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการลดอัตราการลาออกจากงานได้เช่นกัน ฉะนั้นการสร้างบรรยากาศองค์การที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ จึงเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารไม่ควรมองข้ามถึงความสำเร็จ ในการจัดรูปแบบของบรรยากาศองค์การตามความเหมาะสม

หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ในยุคแรกๆ ผู้บริหารและนักวิชาการยังไม่ได้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การ เพราะการบริหารธุรกิจ และลักษณะองค์การเปรียบเหมือนกับองค์การแบบเครื่องจักร ที่สนใจในกระบวนการ ทำงาน เพื่อมุ่งหวังให้บริษัทสามารถผลิตงานออกมาให้ได้มากที่สุด เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาผลผลิตเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้สนใจผลกระทบในด้านอื่นๆ ที่ทำให้เกิดผลิตภาพที่ดี เช่น บรรยากาศองค์การ หรือการพัฒนาบุคลากร มีเพียงเริ่มศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศทางสังคม ในปี 1930 และพัฒนาเป็นการศึกษาที่เจาะลึกลงไปยังกลุ่มคนที่เล็กลง กลายเป็นการศึกษาบรรยากาศองค์การ ซึ่งเริ่มเป็นที่แพร่หลายในปี 1968 เนื่องจากผู้บริหารองค์การ

⁷⁸Brown B. Warren and Denis J. Moberg, **Organization Theory and Management : A Macro Approach** (New York: John Wiley & Sons, 1980), 418.

และนักวิชาการเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การ จนถึงยุคปัจจุบันที่ธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ ก่อกำเนิดขึ้นมากมาย บรรยากาศองค์การก็ยังเป็นที่สนใจสำหรับผู้บริหารและนักวิชาการอยู่ เพราะถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน บรรยากาศองค์การจึงเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่มุ่งเน้นศึกษาเป็นรายบุคคล และวิเคราะห์ทำความเข้าใจในผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกระบวนการรับรู้และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของพนักงานในองค์การ⁷⁹ จากผลการวิจัยของ ฟรีดแมน (Freedman) พบว่า บรรยากาศองค์การ มีส่วนสัมพันธ์กับความรู้สึกและผลการทำงานของพนักงาน ดังนั้น บรรยากาศองค์การจึงถือเป็นตัววัดความสำเร็จในการบริหารขององค์การได้ ทั้งด้านการเงิน และการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีพวกเขาก็จะปฏิบัติงานได้ดี แต่เมื่อใดที่พนักงานรู้สึกหดหู่ก็ทำงานตามคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด ส่วนพนักงานที่ดีจะพยายามหางานใหม่และลาออกในที่สุด ซึ่งบรรยากาศองค์การที่ไม่ดีถือเป็นการสูญเสียต้นทุนขององค์การ ทั้งด้านการเงิน และมีผลกระทบในระยะยาวจะกระทบต่อชื่อเสียงขององค์การ เพราะผลิตผลที่ออกมาจะมีคุณภาพงานลดลง จนทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในสินค้าหรือบริการขององค์การ⁸⁰

ลิเคิร์ต (Likert) ได้ทำการวัดบรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากมิติหรือตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงานผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่ติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายการทำงานการตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ ถ้ามีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบ ผู้บังคับบัญชาจะขอความคิดเห็นของผู้นั้นด้วย
3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (employee-oriented) หมายถึง องค์การที่มีการเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในการทำงาน
4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงาน
5. เทคนิควิชาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ เทคนิคที่ใช้ในหน่วยงานมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วเป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับการจัดการการอย่างดี

⁷⁹David Kingston, **Building an Effective and Enjoyable Work Environment**, 15 September 2023 Available : <https://windfallgain.com/>

⁸⁰Joshua Freedman, **The Climate of Success**, 15 September 2023 Available : <http://www.jmfreedman.com>

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ยอมรับความแตกต่างและความไม่ลงรอยกัน องค์การพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานที่ขยันขันแข็ง ทำงานหนักเพื่อเงิน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน⁸¹

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ โดยแบ่งรูปแบบขององค์การออกเป็น 2 แบบ คือ

1. บรรยากาศองค์การตามทฤษฎี X เป็นบรรยากาศแบบปิด โดยมีลักษณะการรวมอำนาจภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. บรรยากาศองค์การตามทฤษฎี Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด โดยมีลักษณะการกระจายอำนาจภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁸²

แมคเกรเกอร์ (McGregor) มีความเห็นว่าทฤษฎีบรรยากาศองค์การดังกล่าวนี้ ไม่ได้เป็นจุดจบสิ้นของความต่อเนื่อง แต่จะเป็นไปตามพฤติกรรมของมนุษย์ อันเนื่องมาจากทฤษฎี X นั้นเป็นการมองคนในแง่ลบ ในขณะที่ทฤษฎี Y จะเป็นการมองคนในแง่บวก

อาร์กิริส (Argyris) ซึ่งเป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อบุคลิกภาพของบุคลากร โดยมีความเชื่อว่าองค์การได้กำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร โดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ที่บรรลุวุฒิภาวะและบุคลิกภาพของคนจะค่อยๆ พัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาคนอื่นในวัยเด็กมาเป็นความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเองเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ และจากการที่องค์การได้กำหนดโครงสร้าง และงานที่ต่ำกว่าระดับความสามารถของบุคลากร ย่อมจะก่อให้เกิดบุคลากรรู้สึกผิดหวังและถอยห่างออกจากองค์การ ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับผู้บริหาร หากโครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดสภาพแวดล้อม ในลักษณะการระแวดระวังแบบปิดและการเสี่ยงตามลำดับ ดังนั้นอาร์กิริส (Argyris) จึงมุ่งเน้นความสำคัญขององค์การและบุคลากรตลอดจนประสิทธิภาพของปัจจัยทั้งสองจากหลักการทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารดังกล่าวเมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีใดย่อมก่อให้เกิด สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้น

⁸¹Rensis Likert and Jane G. Likert, **New Ways of Management Conflict** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), 90-91.

⁸²Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise** (New York: McGraw-Hill, 1960), 33-34.

และเมื่อลักษณะของแนวความคิด หรือทฤษฎีที่องค์การนั้น ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปบรรยากาศองค์การก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย⁸³

แนวคิดของบรรยากาศองค์การมีหลายองค์ประกอบ มีความแตกต่างกันไปตามแนวคิดของแต่ละบุคคล สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและประมวลแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer)

การศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การมีการศึกษาอย่างจริงจังในช่วงกลางศตวรรษที่ 19 จนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานมีพลังในการทำงานที่ดี การศึกษาในเรื่องนี้จึงดำเนินเรื่อย ๆ มาและมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง แต่ที่สำคัญคือแนวความคิดเดิม อย่างเช่นแนวคิดของนักวิชาการอย่าง ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ไม่ได้ถูกลบล้างไป แต่จะเป็นการศึกษาต่อยอดหรือการทำความเข้าใจเพิ่มเติมในสิ่งที่นักวิชาการอื่นๆ ได้ศึกษาไว้ก่อนหน้านี้ โดยลิทวิน (Litwin) และ สตริงเกอร์ (Stringer) ได้จัดแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization structure) โครงสร้างที่องค์การกำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์กรรูปนัยหรือองค์กรอุปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and responsibility) เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำและเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self-control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) เป็นการวัดการสนับสนุน โดยให้ความสำคัญในการส่งเสริมการทำงานแทนการลงโทษ ซึ่งช่วยให้เกิดความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and punishment) เป็นการวัดการรับรู้ทางด้านการให้รางวัล (ผลตอบแทนในทางบวก) และการลงโทษ (ผลตอบแทนในทางลบ) ซึ่งการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานลดความหวาดกลัว

⁸³Chris Argyris, "A Few Words in Advance," **The Failure of Success** (New York: AMACOM, 1972), 3-7.

ต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลและการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานในองค์การ เป็นความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองกลุ่มหรือมากกว่า เช่น เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการมีทรัพยากรอย่างจำกัด ความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมายค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ทำให้เกิดความพยายามที่จะแสดงทัศนะของตนหรือกลุ่มให้เด่นกว่าผู้อื่น หรือเมื่อความต้องการของตนไม่ได้รับการตอบสนอง

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standard and expectation) เป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับผลปฏิบัติงานและความชัดเจนของการคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานถูกสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมที่จะเป็นแรงจูงใจให้ตนเองประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความผูกพันที่มีต่อองค์การ (Commitment) เป็นการวัดความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่

8. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and risk taking) เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจในบรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานหรือภารกิจที่ทำภายในระดับปานกลางจะมีความต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงานสูงและในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานอยู่ในระดับต่างๆ จะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่างๆ ด้วย⁸⁴

ในปี 2002 สตริงเจอร์ (Stringer) ได้ศึกษาเพิ่มเติมจากที่เขาได้ศึกษาร่วมกับลิทวิน (Litwin) และเขียนหนังสือที่มีชื่อว่า Leadership and Organizational Climate (The cloud Chamber Effect) โดยอ้างถึงประสบการณ์การทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับหลายๆ องค์การ จนเขาคิดว่าจะต้องมีการจัดกลุ่มมิติบรรยากาศองค์ใหม่เป็น 6 มิติ ดังนี้

⁸⁴George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organization Climate** (Cambridge: Harvard University, 1968), 372.

1. มิติด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นมิติการรับรู้โครงสร้างขององค์การของพนักงาน พนักงานเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน หากไม่มีโครงสร้างการทำงานที่ดี พนักงานจะสับสนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งการจัดโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสมจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) เป็นมิติวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนา และวัดระดับความภูมิใจของพนักงานที่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ การตั้งมาตรฐานไว้สูงทำให้พนักงานพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา และถ้าตั้งมาตรฐานการทำงานที่ต่ำก็จะสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำ นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และแนวทางการวัดผลการทำงานที่ไม่ชัดเจน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์กรที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความรู้สึกของหัวหน้างาน มากกว่าการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานที่มีศักยภาพ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่องค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

3. มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้เป็นเจ้าของงาน ไม่มีการตรวจสอบการทำงาน หรือรอการตัดสินใจอีกครั้งจากหัวหน้างาน มีอิสระเต็มที่ในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้งานออกมาดี ความรู้สึกเหล่านี้ส่งเสริมให้พนักงานกล้าตัดสินใจ และกล้าลงมือทดลองถูก ซึ่งเป็นผลดีกับองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน

4. มิติด้านการยอมรับ (Recognition) เป็นมิติที่วัดขวัญ และกำลังใจของพนักงานที่ได้รับจากการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับ เนื่องจาก ระบบการให้รางวัล ผลตอบแทน เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและที่สำคัญ การให้รางวัลผลตอบแทน จะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรม

5. มิติด้านการสนับสนุน (Support) เป็นมิติที่สะท้อนความรู้สึกไว้วางใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีมงาน บรรยากาศการทำงานที่มีการสนับสนุนกันสูง จะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี สมาชิกสามารถขอความช่วยเหลือได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกในทีมเต็มใจที่จะเข้าช่วยเหลือโดยเฉพาะหัวหน้างาน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรมีบรรยากาศการสนับสนุนการทำงานที่ต่ำ พนักงานจะรู้สึกโดดเดี่ยว

6. มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เป็นมิติที่วัดความรู้สึกภูมิใจของพนักงานที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความรู้สึกรับผิดชอบในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้สัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกประการหนึ่ง คือ ความสำนึกในความ

รับผิดชอบเฉพาะงานของพนักงานเองแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้อื่นต่อองค์กร หรือในงานที่เกี่ยวข้องกัน ประสิทธิภาพขององค์กรจะไม่เกิด ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรพยายามที่จะสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อประสิทธิภาพของงาน⁸⁵

จากแนวคิดในการแบ่งมิติทางบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายๆ ท่านจะมีมากมาย แต่จุดเน้นของบรรยากาศองค์การคงจะหนีไม่พ้นสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวความคิดของ สตริงเกอร์ (Stringer) ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 มิติ คือ 1) มิติด้านโครงสร้าง (structure) 2) มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) 3) มิติด้านความรับผิดชอบต่อการทำงาน (Responsibility) 4) มิติด้านการยอมรับ (Recognition) 5) มิติด้านการสนับสนุน (Support) และ 6) มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เนื่องจากเป็นลักษณะที่ประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของผู้บริหารและครูร่วมกับพฤติกรรมในสถานศึกษาได้สอดคล้องมากที่สุด

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ระดับคือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับประชากรวัยเรียนอายุ 3 -18 ปี ในพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอสสามพราน และอำเภอพุทธมณฑล โดยมีจำนวนสถานศึกษาดังนี้จำนวนสถานศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 120 โรงเรียน มีบุคลากร จำนวน 1,607 คน นักเรียน จำนวน 27,565 คน ดังตารางที่ 2

⁸⁵Robert A. Stringer, **Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect** (Massachusetts: Harvard University, 2002), 123.

ตารางที่ 2 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

อำเภอ (ที่โรงเรียนสังกัด)	จำนวน (โรง)	จำนวนบุคลากร (คน)	จำนวนนักเรียน (คน)
นครชัยศรี	33	411	6,542
บางเลน	46	468	7,055
สามพราน	33	547	10,415
พุทธมณฑล	8	181	3,553
รวม	120	1,607	27,565

ที่มา : กลุ่มงานบริหารบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ณ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2565

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับบรรยาการองค์สถานศึกษา มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ปนัดดา ปิ่นทัศน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยาการองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจ ความมีชีวิตชีวาและความทนทาน ความฉลาด มีไหวพริบ และความสามารถในการจูงใจ 2) บรรยาการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความอิสระ ความร่วมมือ ความเปิดเผย การทดลอง การเผชิญความจริง การไว้วางใจ ความจริงใจและการดำเนินงานเชิงรุก คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยาการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁶

⁸⁶ปนัดดา ปิ่นทัศน์, "คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยาการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา ได้ศึกษางานวิจัย บรรยาการองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยาการองค์การสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านมาตรฐานงานการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความเสี่ยงของงานและด้านการยอมรับความขัดแย้ง ตามลำดับ 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านบูรณาการด้านสังคม ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพด้านจังหวะชีวิต ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม และด้านการเกี่ยวข้องกับสังคมตามลำดับ 3) บรรยาการองค์การโดยภาพรวมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁷

สารชา พิมพาคุณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความเป็นพลเมืองดี ด้านความเคารพ ด้านความเอื้ออาทรด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรมและด้านความไว้วางใจ 2) ระดับความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านบรรทัดฐาน ด้านความรู้สึกรัก และด้านการคงอยู่กับองค์การ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของครูพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขต

⁸⁷ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา, "บรรยาการองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 คือ ด้านความเป็นพลเมืองดี ด้านความเอื้ออาทร ด้านความเคารพ และด้านความยุติธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.76 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁸⁸

ศิริประภา ชูปวา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ บรรยาการองค์การสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน 2) บรรยาการองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยาการองค์การสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความเป็น พลเมืองดี ด้านความเคารพต่อปัจเจกบุคคล ด้านความไว้วางใจ และด้านความ ตามลำดับ โดยตัวแปร ทั้งสี่ร่วมกันสมการพยากรณ์พยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อบรรยาการองค์การ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้ร้อยละ 72.50⁸⁹

สุพัตรา สิทธิคงตั้ง ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครูโรงเรียนคริสเตียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเขตจังหวัดเชียงราย - เชียงใหม่ ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน คริสเตียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย เขตจังหวัดเชียงราย - เชียงใหม่ โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันในองค์กรของครูโรงเรียนคริสเตียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทยเขตจังหวัดเชียงราย - เชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครูโรงเรียนคริสเตียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร

⁸⁸สารชา พิมพ์าคูณ, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความ ผูกพันต่อองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30," **วารสาร ศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 11, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2560): 217.

⁸⁹ศิริประภา ชูปวา, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยาการองค์การ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3," **วารสารมหาวิทยาลัย ราชภัฏร้อยเอ็ด** 15, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564): 91.

ในประเทศไทย เขตจังหวัดเชียงราย - เชียงใหม่ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01⁹⁰

เกวลิน เมืองชู ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความซื่อสัตย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความเคารพ ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอื้ออาทร และด้านความยุติธรรมเรียงตามลำดับ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความรู้สึกละแวกด้านการคงอยู่เรียงตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของครูคือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความเอื้ออาทร และด้านความยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹¹

วันเฉลิม รูปสูง ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ผลวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความอ่อนน้อมถ่อมตน การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ความเห็นอกเห็นใจและการเอื้อยวสาภาพจิตใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ความก้าวหน้าส่วนบุคคล และความเป็นธรรมและความยุติธรรม ตามลำดับ 2) ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย ความสัมพันธ์ทางสังคมของผู้บังคับบัญชา อิทธิพลของครูที่มีต่อการตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ โอกาสความก้าวหน้า ความสมดุลของชีวิต การพัฒนาความสามารถ สิทธิและความเสมอภาค สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเพียงพอ ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ความเป็นธรรมและความยุติธรรม ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความก้าวหน้าส่วนบุคคล และ

⁹⁰สุพัตรา สิทธิคงตั้ง, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครูโรงเรียนคริสเตียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเขตจังหวัดเชียงราย-เชียงใหม่," **วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ** 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 178.

⁹¹เกวลิน เมืองชู, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1," **วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์** 6, 33 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 76-77.

ความซื่อสัตย์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹²

จิรพล ภูขมัง ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรของครูโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 มีจำนวน 2 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเคารพ 7) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3 มี 2 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ในบทบาทของผู้บริหารที่ดี และด้านความเคารพ โดยผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ให้เกียรติให้การยอมรับในความสามารถของครู⁹³

⁹²วันเฉลิม รูปสูง, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2," **วารสารสิทธิมนุษยชน** 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 37.

⁹³จิรพล ภูขมัง, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3," **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 10, 40 (กรกฎาคม-กันยายน 2565): 143-144.

วิจัยต่างประเทศ

เนลสัน (Nelson) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของครูใหญ่ กับบรรยากาศการจัดองค์การ โรงเรียนตัวอย่างในรัฐคาโรไลนาเหนือ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า โรงเรียนแต่ละแห่งมีองค์ประกอบในการจัดองค์การเหมือนกัน โดยเมืองประกอบเกี่ยวกับบรรยากาศของกลุ่มเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานพฤติกรรมของครูใหญ่ มีผลต่อการทำให้เกิดบรรยากาศในองค์การ และในโรงเรียนตัวอย่างครูใหญ่จะสร้างบรรยากาศในการจัดองค์การแบบเปิด ดังนั้นพฤติกรรมของครูใหญ่จะเหมือนกัน และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน⁹⁴

ชาลิฮิน และคณะ (Shalihin and others) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองเก็นดารีประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 2) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 6) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 7) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8) บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁵

อัลท์แมน (Altman) ได้ศึกษาเรื่อง การพยากรณ์บรรยากาศองค์การ ผลวิจัยพบว่า การสำรวจบรรยากาศองค์การ จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย ได้แก่ ด้านความผูกพันต่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความพึงพอใจในงานมาก บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับด้านแรงจูงใจของพนักงาน ด้านความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน และด้าน

⁹⁴J. Nelson "An Investigation of the relationship between school achievement and school climate," **Dissertation Abstracts International** 30, 3 (1983): 320.

⁹⁵La Ode Muh Shalihin and others, "The effect of learning organization, organizational climate, and work motivation on work satisfaction and teacher's performance of teachers of the state high schools in Kendari city," **International Indonesia Journal of Education, Learning and Development**, 6, 12 (2018): 92-103.

ผลิตผลขององค์การ การสำรวจบรรยากาศองค์การจะช่วยให้รู้จุดบกพร่อง และสามารถแก้ไขปัญหาดูได้ทันทั่วทั้ง⁹⁶

ยิลดิริม และบัสตุก (Yildirim and Bastuğ) ได้ทำการวิจัยทัศนของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางจริยธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูงโดยมิติที่แสดงพฤติกรรมสูงสุด มิติด้านการสื่อสารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการบริหารเชิงจริยธรรม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนแสดงพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลทั้ง 4 มิติ 1) มีข้อค้นพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความเชื่อมโยงกับทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีนัยสำคัญ หากผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหาในระดับสูงย่อมส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว 2) มิติเชิงจริยธรรม 4 ประการ ประกอบด้วย บรรยากาศ (Climatic), มิติเชิงพฤติกรรม (behavioral), มิติเชิงคุณธรรมในการตัดสินใจ (ethics in decision making), มิติด้านการสื่อสาร (communicative) นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบว่าระดับของประสิทธิภาพในการบริหารงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลทั้งในด้านการแสดงออกซึ่งบทบาทของผู้บริหาร การเพิ่มปริมาณผลงานและความสำเร็จต่าง ๆ การตัดสินใจแก้ปัญหา ล้วนเนื่องมาจากปัจจัยทางกายภาพ เศรษฐกิจ ตลอดจนอำนาจในการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาล นอกจากนี้ครูในโรงเรียนเอกชนยังมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการดำเนินการด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนสูงกว่าครูในโรงเรียนรัฐบาลและได้สรุปผลการวิจัยดังนี้ 1) ครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาได้คะแนนการประเมินสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยทั้ง 4 มิติ ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าครูใหญ่เหล่านั้น มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูงในทุกมิติ โดยมิติด้านการสื่อสารเป็นมิติที่แสดงออกทางพฤติกรรมสูงที่สุดประถมศึกษาในสังกัดรัฐบาลและเอกชนมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับที่แตกต่างกัน⁹⁷

บินาฮาตี (Binahati) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา

⁹⁶Altman, R., "Understanding organizational climate : Start minimizing your workforce problems," **international Journal of Water Engineering & Management**, 31, 2 (2000): 31-36.

⁹⁷Atila Yildirim and İbrahim Bastuğ, " Teachers' views about ethical leadership behaviors of primary school directors," **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 2, 2 (2010): 4109-4114.

ในจังหวัดกุนุงสือโตลีเนีย ประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า 1) การรับรู้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=.6482$) 2) บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันในระดับกลาง ($r=.4920$) 3) การรับรู้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=.7570$) ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวทดสอบโดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ $df = 42$ ⁹⁸

กาดีร์ และมุตลู (Kadir and Mutlu) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางจริยธรรมของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพหุวัฒนธรรมและการก่อให้เกิดบรรยากาศเชิงบวก ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ตามการรับรู้ ครูตอบสนองต่อภาวะผู้นำอย่างมีจริยธรรมระดับของผู้อำนวยการโรงเรียนในระดับ "ฉันไม่เห็นด้วย" และการก่อให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกที่ระดับเห็นด้วยบางส่วน นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับว่าครูหญิงพบระดับความเป็นผู้นำทางจริยธรรมของครูใหญ่และการก่อให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกสูงกว่าครูชาย พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและแง่บวก การก่อให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกไม่ได้แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในอายุครูและปีที่ทำงานกับครูอาจารย์ใหญ่ พบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญในระดับสูงระหว่างจริยธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับผู้นำและบรรยากาศเชิงบวกโดยสรุปอาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการก่อให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกที่โรงเรียน เพื่อยกระดับพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางจริยธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งอาจส่งผลต่อทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สังคมของนักเรียน และพฤติกรรมของครู⁹⁹

อาราร์ และไซทิ (Arar and Saiti) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางจริยธรรมประเด็นขัดแย้งด้านจริยธรรม และการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาค้นคว้าเปิดเผยว่าภาวะผู้นำทางจริยธรรมและพฤติกรรมทางศีลธรรมของสมาชิกโรงเรียนมีผลดีเท่ากัน ในการประเมินและตีความคุณค่าทางสังคม การปฏิบัติต่อปัญหาทางศีลธรรมและการปรับปรุงการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม นอกจากนี้ในทั้งสองกรณีมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูง พบว่ามีตัวแปรวิจารณ์จริยธรรม ความอ่อนไหว

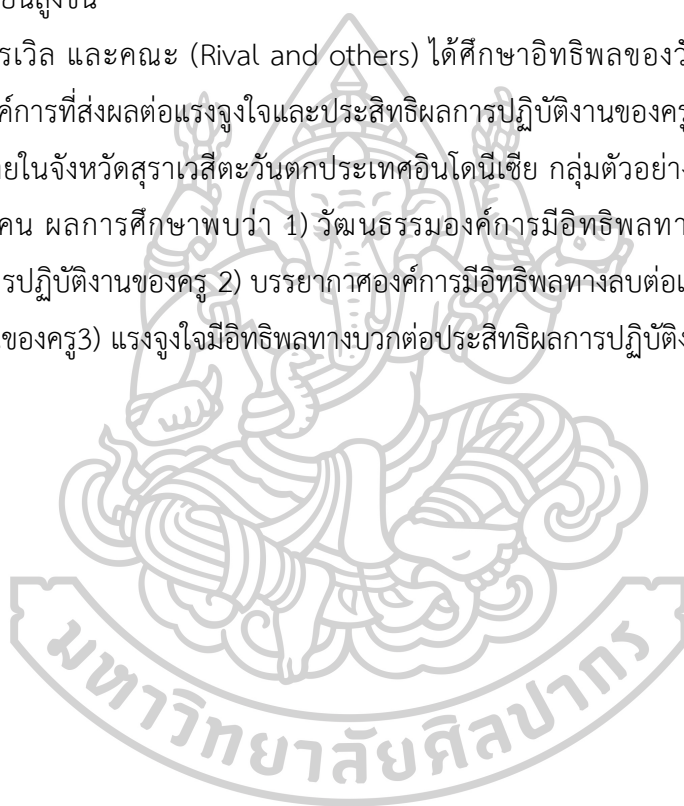
⁹⁸Waruwu Binahati, "The Correlation between Teachers' Perceptions about Principal's Emotional Intelligence and Organizational Climate and Job Satisfaction of Teachers of State Senior High School in Gunungsitoli Nia," **International Indonesia Journal of Education and Learning** 6, 13 (2015): 142-147.

⁹⁹ERANIL Kadir Anil and OZBILEN Mutlu Fatih, "Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices," **International Turkey Journal of Education and Learning** 6, 4 (2017): 100-112.

วัฒนธรรม และจริยธรรมการดูแลมิติของการเป็นผู้นำทางจริยธรรมและด้วยเหตุนี้จึงมีการจัดการประเด็นขัดแย้งทางจริยธรรมในปัจจุบันความคล้ายคลึงกันระหว่างสองวัฒนธรรม¹⁰⁰

เดลี และคณะ (Daily and others) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งระดับมัธยมตอนต้นและตอนปลาย การจัดบรรยากาศองค์การที่เหมาะสม และการมอบหมายภาระหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนของครูรวมถึงการให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับวัยของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนความสุขในการเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น¹⁰¹

ไรเวิล และคณะ (Rival and others) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลภายในจังหวัดสุราเวสีตะวันตกประเทศอินโดนีเซีย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูผู้สอนจำนวน 201 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 2) บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางลบต่อแรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 3) แรงจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู¹⁰²



¹⁰⁰Khalid Arar and Anna Saiti, "Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators," **Equity in Education & Society**, 1, 1 (2022): 126-141.

¹⁰¹Shay M. Daily and others, "School climate and academic achievement in middle and high school students," **International Indonesia Journal of Education Education and Learning** 11, 1 (2019): 173-180.

¹⁰²Rivai Rivai and others, "Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance," **Advances in Social Sciences Research International Indonesia Journal**, 6, 2 (2019): 555-566.

สรุป

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและมีความกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม เพื่อยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย รวมถึงความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือ เพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นตามแนวคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse) ประกอบด้วย 1) การเคารพผู้อื่น (Respects Others) 2) การบริการผู้อื่น (Serves Others) 3) การแสดงถึงความยุติธรรม (Shows Justice) 4) การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Manifests Honesty) และ 5) การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (Builds Community) ส่วนบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ครูปฏิบัติหน้าที่อยู่และเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งหมดซึ่ง สตริงเกอร์ (Stringer) กำหนดรูปแบบของบรรยากาศองค์การ 6 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) 2) มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) 3) มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) 4) มิติด้านการยอมรับ (Recognition) 5) มิติด้านการสนับสนุน (Support) 6) มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อที่สามารถโน้มน้าวจูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังสร้างบรรยากาศภายในองค์การสถานศึกษาให้มีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการทำงาน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาตั้งไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 184 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้แนวทางการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้สำเร็จตามกำหนดงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เรียบเรียงผลงานเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย นำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย

เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือนำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือและนำไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในการวิจัย นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

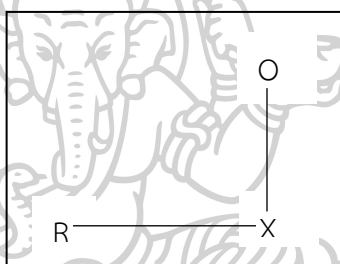
เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิจัย เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่างนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิจัย ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนองานวิจัยต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The one shot, Non - experimental Case Study Design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 120 แห่ง โดยจำแนกเป็นสถานศึกษาในอำเภอนครชัยศรี 33 แห่ง อำเภอบางเลน 46 แห่ง อำเภอสมาปราน 33 แห่ง อำเภอพุทธมณฑล 8 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยมีรายละเอียดดังนี้กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejci and Morgan)¹⁰³ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 แห่ง เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามอำเภอ โดยผู้วิจัยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 184 คน ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวมผู้ให้ ข้อมูล
			ผู้อำนวยการ หรือรักษาการ ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ	ครู	
นครชัยศรี	33	25	25	25	50
บางเลน	46	35	35	35	70
สามพราน	33	25	25	25	50
พุทธมณฑล	8	7	7	7	14
รวมทั้งสิ้น	120	92	92	92	184

¹⁰³Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research activities," **Journal for Educational and Psychological measurement**, No.3 (November 1970): 608.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตามซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารตามแนวคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse)

2.1 การเคารพผู้อื่น (Respects Others : X_1) หมายถึง ผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ ปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนเป็นจุดหมายไม่ใช่เป็นเครื่องมือหรือเครื่องจักรในการทำงานรวมทั้งเคารพต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่นด้วย ผู้นำต้องให้ผู้ตามเป็นตัวของตัวเอง เคารพความคิดของผู้อื่นอย่างไม่มีเงื่อนไข รับฟังผู้ตาม มีความเห็นใจ อดทนและใจกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง เมื่อผู้นำเคารพต่อผู้ตามจะส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2 การบริการผู้อื่น (Serves Others : X_2) หมายถึง ผู้นำเน้นกระทำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เน้นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง เช่น การให้คำปรึกษา การทำทีม พฤติกรรมการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment Behaviors) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) อีกทั้งผู้นำยังมีความรับผิดชอบในการให้บริการผู้อื่น ด้วยการดูแลเอาใจใส่ แบ่งปัน ตัดสินใจเลือกทางที่ทำให้เกิดผลดีและไม่เป็นผลเสียต่อผู้อื่น

2.3 การแสดงถึงความยุติธรรม (Shows Justice : X_3) หมายถึง ผู้นำต้องยึดหลักความเที่ยงธรรมและยุติธรรมในการตัดสินใจ และไม่ปฏิบัติต่อผู้ใดเป็นพิเศษ ยกเว้นกรณีมีเหตุจำเป็น ซึ่งต้องมีการวางแผนหาแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและสมเหตุสมผล ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องเป็นคนยุติธรรม ไม่มีลูกน้องหรือคนโปรดคนพิเศษ ที่มักได้รับการเอาใจใส่หรือมีผลประโยชน์ให้เป็นพิเศษ หากผู้นำไม่มีความยุติธรรมย่อมส่งผลเสียอย่างมากต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การหมดศรัทธาในตัวผู้นำการสูญเสียกำลังใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำให้เกิดความขัดแย้ง อิจฉาริษยา การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานไม่ดี หรือเกิดการแก้แค้น หรือพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมอื่นๆ ตามมา ในเรื่องความเที่ยงธรรมและยุติธรรมมักเป็นปัญหาในทุกองค์การ เพราะเมื่อทรัพยากรมีอยู่จำกัด จึงมีการแข่งขันเพื่อให้ได้สิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น ผู้นำจึงจะต้องตั้งกฎเกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษที่ชัดเจน ลักษณะของกฎเกณฑ์จะสื่อถึงความมีจริยธรรมของผู้นำและองค์กรนั้น

2.4 การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Manifests Honesty : X_4) หมายถึง ผู้นำต้องซื่อสัตย์เพราะถ้าไม่มีความซื่อสัตย์จะทำให้ไม่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ฟังพาไม่ได้ หมดศรัทธาและเคารพน้อยลง ส่งผลให้อิทธิพลของผู้นำลดน้อยลงเพราะขาดความน่าเชื่อถือและไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำ การมีความซื่อสัตย์ต้องมีในเรื่องการพูด การเปิดใจต่อผู้อื่น การแสดงออกและการนำเสนอข้อเท็จจริง

อย่างเต็มที่ครบถ้วน สำหรับผู้นำในองค์กร การซื้อสัตย์หมายรวมถึง ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง การไม่สัญญาในสิ่งที่ทำไม่ได้ ไม่อวดอ้างการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ปิดความรับผิดชอบ รวมทั้งต้องเคารพเกียรติและความเป็นมนุษย์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

2.5 การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (Builds Community : X_5) หมายถึง ผู้นำที่เน้นกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อผลักดันให้เกิดความร่วมมือในองค์กร ส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย และในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอธิบายว่า ผู้นำจะขับเคลื่อนกลุ่มไปในทิศทางที่ดีเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม และในกระบวนการนั้นทั้งผู้นำและผู้ตามก็เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องคำนึงถึงเป้าหมายของทุกคน และใส่ใจในผลประโยชน์ขององค์กร ดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น สร้างพฤติกรรมความร่วมมือ เกิดการรวมเป็นกลุ่มทางสังคม (Social Collectivities) และมีเป้าหมายทางศีลธรรมที่กว้างและสูงขึ้น ทั้งเป้าหมายของบุคคลและกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับคามดีงามและผลประโยชน์ขององค์กร ชุมชน และสังคม

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 มิติด้านโครงสร้าง (Structure : Y_1) หมายถึง มิติการรับรู้โครงสร้างขององค์การของพนักงาน พนักงานเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน หากไม่มีโครงสร้างการทำงานที่ดีพนักงานจะสับสนในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งการจัดโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสมจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards : Y_2) หมายถึง มิติวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนา และวัดระดับความภูมิใจของพนักงานที่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ การตั้งมาตรฐานไว้สูงทำให้พนักงานพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา และถ้าตั้งมาตรฐานการทำงานที่ต่ำ ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำ นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และแนวทางการวัดผลการทำงานที่ไม่ชัดเจน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์กรที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความรู้สึกของหัวหน้างาน มากกว่าการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานที่มีศักยภาพ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่องค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

3.3 มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility : Y_3) หมายถึง มิติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้เป็นเจ้าของงาน ไม่มีการตรวจสอบการทำงาน หรือรอการตัดสินใจอีกครั้งจากหัวหน้างาน มีอิสระเต็มที่ในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้งานออกมาดี

ความรู้สึกเหล่านี้ส่งเสริมให้พนักงานกล้าตัดสินใจ และกล้าลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นผลดีกับองค์กร ที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน

3.4 มิติด้านการยอมรับ (Recognition : Y_4) หมายถึง มิติที่วัดขวัญและกำลังใจของ พนักงานที่ได้รับจากการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับ เนื่องจาก ระบบการให้รางวัล ผลตอบแทนเป็น หนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และที่สำคัญ การให้ รางวัล ผลตอบแทน จะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรม

3.5 มิติด้านการสนับสนุน (Support : Y_5) หมายถึง มิติที่สะท้อนความรู้สึกไว้วางใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีมงาน บรรยากาศการทำงานที่มีการสนับสนุนกันสูง จะทำให้พนักงาน รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี สมาชิกสามารถขอความช่วยเหลือได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกในทีมเต็มใจที่จะเข้าช่วยเหลือ โดยเฉพาะหัวหน้างาน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กร มี บรรยากาศการสนับสนุนการทำงานที่ต่ำ พนักงานจะรู้สึกโดดเดี่ยว

3.6 มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment : Y_6) หมายถึง มิติที่วัด ความรู้สึกภูมิใจของพนักงานที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความรู้สึกรับผิดชอบในการสร้าง ความสำเร็จให้องค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้สัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกประการหนึ่ง คือ ความสำนึกในความรับผิดชอบเฉพาะงานของพนักงานเองแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความ รับผิดชอบต่อผู้อื่นต่อองค์กร หรือในงานที่เกี่ยวข้องกัน ประสิทธิภาพขององค์กรจะไม่เกิด ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรพยายามที่จะสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อประสิทธิภาพ ของงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอนซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบ ตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตาม แนวคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer)

การตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ของแบบสอบถามความคิดเห็นมีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับตามแนวคิดของ (Likert's rating scales)¹⁰⁴ โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม/บรรยาการองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม/บรรยาการองค์การอยู่ในระดับมาก ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม/บรรยาการองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม/บรรยาการองค์การอยู่ในระดับน้อย ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม/บรรยาการองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) และนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง ซึ่งค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับนี้อยู่ ระหว่าง 0.80 - 1.00 แสดงว่าใช้ได้ทุกข้อคำถามโดยมีบางข้อต้องปรับปรุงแก้ไขสำหรับการใช้ภาษาและจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วมาทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ที่ไม่ใช่

¹⁰⁴Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill, 1992), 74.

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 แห่ง โดยกำหนดให้สถานศึกษาละ 2 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
1) ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ 2) ครู รวม 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹⁰⁵ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.991

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 92 แห่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและได้ข้อมูลตามความจริงผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาคิวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ช่วยอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา เป็นผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือให้สถานศึกษาเลือกส่งแบบสอบถามคืนให้แก่ผู้วิจัยโดยตรงหรือส่งแบบสอบถามคืนให้แก่ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกรูปแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ แล้วนำมาจัดระเบียบข้อมูลหลัก จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

¹⁰⁵Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3th ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁰⁶ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร / บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร / บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร / บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร / บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร / บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient : r_{xy})¹⁰⁷ โดยกำหนดค่าความสัมพันธ์ ดังนี้

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

¹⁰⁷Dennis E. Hinkle, William Wiersma and Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สรุป

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2) เพื่อทราบบรรยากาศ องค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และ 3) เพื่อทราบ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 จำนวน 120 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 92 แห่ง จากการเปิดตารางประมาณการขนาด ของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejci and Morgan) และทำการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้บริหารหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการและครู รวมผู้ให้ข้อมูล 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารตามแนวความคิดของ นอร์ทเฮาส์ (Northouse) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 ตามแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy})



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 2) บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาในตำแหน่งและครูรวมผู้ให้ข้อมูล 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารตามแนวคิดนอร์ทเฮาส์ (Northouse) กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer) ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นคืนจำนวน 168 ฉบับ จากสถานศึกษา 84 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 91.30 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	32	19.05
	2. หญิง	136	80.95
	รวม	168	100
2	อายุ		
	1. 21 – 30 ปี	48	28.58
	2. 31 – 40 ปี	45	26.78
	3. 41 – 50 ปี	65	38.69
	4. 51 – 60 ปี	10	5.95
	รวม	168	100
3	ระดับการศึกษา		
	1. ปริญญาตรี	55	32.74
	2. ปริญญาโท	113	67.26
	รวม	168	100
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	1. ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการ	84	50.00
	2. ครู	84	50.00
	รวม	168	100
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. 1 – 5 ปี	77	45.84
	2. 6 – 10 ปี	34	20.23
	3. 11 – 15 ปี	37	22.03
	4. 16 – 20 ปี	13	7.73
	5. มากกว่า 20 ปี	7	4.17
	รวม	168	100

จากตารางที่ 4 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเป็นเพศหญิง จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 ส่วนเพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด พบว่า มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.69 รองลงมาคืออายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 28.58 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 26.78 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.95 ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 113 คนคิดเป็นร้อยละ 67.26 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 32.74 ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และครู จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1 - 5 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 45.84 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 - 15 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 22.03 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 - 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 20.23 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 16 - 20 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.73 และน้อยที่สุดคือประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของแนวกิดนอร์ธเฮาส์ (Northouse) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=84)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การเคารพผู้อื่น (X_1)	4.31	0.70	มาก
2	การบริการผู้อื่น (X_2)	4.32	0.63	มาก
3	การแสดงถึงความยุติธรรม (X_3)	4.34	0.68	มาก
4	การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (X_4)	4.36	0.67	มาก
5	การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (X_5)	4.37	0.68	มาก
รวม		4.34	0.58	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.68) การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.67) การแสดงถึงความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.68) การบริการผู้อื่น ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.63) และการเคารพผู้อื่น ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.63 - 0.70 มีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ ด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดตารางที่ 6 - 10

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการเคารพผู้อื่น

(n=84)

การเคารพผู้อื่น (X_1)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน	4.33	0.85	มาก
2	ผู้บริหารยอมรับศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่นเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์	4.36	0.80	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นตามความต้องการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย	4.32	0.83	มาก
4	ผู้บริหารมีความเห็นใจและยอมรับโดยปฏิบัติต่อบุคลากรเป็นอย่างดี	4.16	0.86	มาก
5	ผู้บริหารยกย่องชมเชย และ/หรือสนับสนุนให้ได้รับบำเหน็จรางวัล หรือเลื่อนยศตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ	4.39	0.85	มาก
รวม		4.31	0.70	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการเคารพผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารยกย่องชมเชย และ/หรือสนับสนุนให้ได้รับบำเหน็จรางวัล หรือเลื่อนยศตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.85) ผู้บริหารยอมรับศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่นเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.80) ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.85) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นตามความต้องการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.83) และผู้บริหารมีความเห็นใจและยอมรับโดยปฏิบัติต่อบุคลากรเป็นอย่างดี ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.80 – 0.86 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการบริการผู้อื่น

(n=84)

การบริการผู้อื่น (Serves Others : X_2)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาของบุคลากรและพร้อมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ	4.36	0.79	มาก
2	ผู้บริหารสนับสนุนความต้องการของบุคลากรและช่วยเหลือบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพิ่มขึ้น	4.38	0.78	มาก
3	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีน้ำใจให้บุคลากรทุกคน	4.31	0.84	มาก
4	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยไม่มี ความลำเอียง	4.30	0.81	มาก
5	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยแม้จะไม่ใช่น้ำใจของตนโดยตรง	4.26	0.86	มาก
6	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.32	0.85	มาก
รวม		4.32	0.63	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการบริการผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนความต้องการของบุคลากรและช่วยเหลือบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพิ่มขึ้น ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.78) ผู้บริหารให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาของบุคลากรและพร้อมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.79) ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.85) ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีน้ำใจให้บุคลากรทุกคน ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.84) ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยไม่มี ความลำเอียง ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.81) และผู้บริหารให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยแม้จะไม่ใช่น้ำใจของตนโดยตรง ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.78 – 0.86 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการแสดงถึงความยุติธรรม

(n=84)

การแสดงถึงความยุติธรรม (Shows Justice : X_3)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.33	0.83	มาก
2	ผู้บริหารมีคุณธรรมต่อบุคลากรทุกท่าน	4.37	0.80	มาก
3	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม	4.35	0.82	มาก
4	ผู้บริหารรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและยึดถือตามกฎเกณฑ์ของสังคมในการให้รางวัลและการลงโทษบุคลากร	4.32	0.78	มาก
5	ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรในองค์กรอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	4.35	0.81	มาก
รวม		4.34	0.68	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการแสดงถึงความยุติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีคุณธรรมต่อบุคลากรทุกท่าน ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรในองค์กรอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.81) ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.82) ผู้บริหารมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.83) และผู้บริหารรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและยึดถือตามกฎเกณฑ์ของสังคมในการให้รางวัลและการลงโทษบุคลากร ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.78 - 0.83 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต

(n=84)

การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (X_4)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีศีลธรรม	4.39	0.84	มาก
2	ผู้บริหารประพฤติตรงต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา	4.35	0.85	มาก
3	ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือจนเป็นที่น่าไว้วางใจในสถานศึกษา	4.31	0.83	มาก
4	ผู้บริหารมีสัจจะและรักษาคำพูด	4.42	0.80	มาก
5	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบการเสียสละและอดทน	4.35	0.84	มาก
รวม		4.36	0.67	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีสัจจะและรักษาคำพูด ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีศีลธรรม ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบการเสียสละและอดทน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารประพฤติตรงต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.85) และผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือจนเป็นที่น่าไว้วางใจในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.80 – 0.85 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม

(n=84)

การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (X_5)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการรวมทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดทิศทางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ	4.35	0.84	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดวิธีการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน	4.42	0.77	มาก
3	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดี เปิดเผยไม่ซ่อนเร้นและจริงใจ	4.38	0.85	มาก
4	ผู้บริหารร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรเพื่อทำงานให้สำเร็จ	4.36	0.84	มาก
5	ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานร่วมกับหมู่คณะได้	4.35	0.85	มาก
6	ผู้บริหารทำงานโดยเชื่อว่าสามัคคีคือพลังและไว้วางใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการรวมกันเป็นคณะ	4.30	0.86	มาก
รวม		4.37	0.68	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการสร้างความร่วมมือในกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดวิธีการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.77) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดี เปิดเผยไม่ซ่อนเร้นและจริงใจ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.85) ผู้บริหารร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรเพื่อทำงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการรวมทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดทิศทางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานร่วมกับหมู่คณะได้ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.85) และผู้บริหารทำงานโดยเชื่อว่าสามัคคีคือพลังและไว้วางใจบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการรวมกันเป็นคณะ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.86 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตามแนวคิดของสตริงเจอร์ (Stringer) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=84)

บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มิติด้านโครงสร้างองค์การ (Y_1)	4.32	0.59	มาก
2	มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Y_2)	4.41	0.63	มาก
3	มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Y_3)	4.39	0.56	มาก
4	มิติด้านการยอมรับ (Y_4)	4.31	0.68	มาก
5	มิติด้านการสนับสนุน (Y_5)	4.41	0.62	มาก
6	มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Y_6)	4.40	0.56	มาก
รวม		4.37	0.50	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการสนับสนุน ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.62) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.63) ด้านมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.56) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.56) ด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.59) และด้านการยอมรับ ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.68)

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ ด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดตารางที่ 12 – 17

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านโครงสร้างองค์การ

(n=84)

มิติด้านโครงสร้างองค์การ (Y ₁)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน	4.42	0.80	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจน	4.40	0.84	มาก
3	สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน	4.37	0.85	มาก
4	ภายในสถานศึกษามีการแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	4.23	0.87	มาก
5	สถานศึกษาจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.35	0.83	มาก
6	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	4.31	0.85	มาก
7	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว	4.24	0.86	มาก
8	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้าง หน้าที่ของงานชัดเจนโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร	4.28	0.86	มาก
9	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินงาน	4.31	0.84	มาก
รวม		4.32	0.59	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า บรรยาการขององค์การของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.80) สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.84) สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.85) สถานศึกษาจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.83) สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินงาน ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.84) สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.85)

สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างหน้าที่ของงานชัดเจนโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.86) สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.86) และภายในสถานศึกษามีการแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.80 – 0.87 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน

(n=84)

มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Y ₂)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.39	0.84	มาก
2	ผู้บริหารกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน	4.39	0.83	มาก
3	สถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.40	0.84	มาก
4	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.71	มาก
5	สถานศึกษามีการติดตามและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของสถานศึกษา	4.42	0.76	มาก
6	มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานศึกษาส่งผลให้ระบบการทำงานในสถานศึกษาดีขึ้น	4.45	0.74	มาก
7	สถานศึกษามีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อความสอดคล้องกับทรัพยากรและเวลา	4.38	0.87	มาก
รวม		4.41	0.63	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า บรรยาการองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.71) มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานศึกษาส่งผลให้ระบบการทำงานในสถานศึกษาดีขึ้น ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.74) สถานศึกษามีการติดตามและ

เสนอแนะให้มีการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.76) สถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.84) ผู้บริหารกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.83) สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.84) และสถานศึกษามีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อสอดคล้องกับทรัพยากรและเวลา ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.71 – 0.87 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยายการของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านความรับผิดชอบ ในการทำงาน (n=84)

มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Y_3)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเองตามกรอบของงานที่ได้รับมอบหมาย	4.35	0.84	มาก
2	งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีปริมาณที่เหมาะสม	4.29	0.82	มาก
3	ท่านมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	4.36	0.84	มาก
4	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ	4.44	0.83	มาก
5	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ	4.38	0.77	มาก
6	ท่านยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา	4.49	0.70	มาก
7	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	4.45	0.73	มาก
8	ผู้บริหารให้ความชื่นชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	4.33	0.83	มาก
รวม		4.39	0.56	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า บรรยายการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการ

ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.70) ท่านสามารถแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.73) ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.83) ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.77) ท่านมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.84) ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเองตามกรอบของงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.84) ผู้บริหารให้ความชื่นชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.83) และงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีปริมาณที่เหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.84 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยายการสองค่าการของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านการยอมรับ

(n=84)

มิติด้านการยอมรับ (Y ₄)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น	4.38	0.85	มาก
2	สถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม โปร่งใส	4.33	0.86	มาก
3	สถานศึกษาของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน	4.29	0.84	มาก
4	เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	4.25	0.88	มาก
รวม		4.31	0.68	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า บรรยายการสองค่าการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.85) สถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม โปร่งใส ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.86) สถานศึกษาของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.84) และเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน

($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.88) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.84 – 0.88 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านการสนับสนุน

(n=84)

มิติด้านการสนับสนุน (Y ₅)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม ประชุม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถ	4.42	0.83	มาก
2	มีการจัดอบรมภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร	4.37	0.80	มาก
3	ภายในสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.43	0.69	มาก
4	ท่านได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.41	0.79	มาก
5	ท่านได้รับการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.47	0.78	มาก
6	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้พูดคุยหรือร้องขอสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จผลตามเป้าหมาย	4.38	0.73	มาก
รวม		4.41	0.62	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า บรรยากาศองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านการสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านได้รับการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.78) ภายในสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.69) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม ประชุม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถ ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.83) ท่านได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.79) ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้พูดคุยหรือร้องขอสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จผลตามเป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.73) และมีการจัดอบรมภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาจาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.69 – 0.83 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร

(n=84)

มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Y ₆)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้	4.50	0.76	มากที่สุด
2	ท่านตั้งใจว่าจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสถานศึกษา	4.43	0.85	มาก
3	ท่านมีความยินดีที่จะอยู่กับสถานศึกษานี้ ตลอดชีวิตในการทำงาน	4.25	0.90	มาก
4	ท่านมีความรู้สึกว่ปัญหาที่สถานศึกษาประสบอยู่เป็นเสมือนปัญหาของตัวเอง	4.37	0.83	มาก
5	ท่านรู้สึกว่าสถานศึกษาเป็นเสมือนครอบครัว	4.40	0.79	มาก
6	ท่านมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อสถานศึกษาแห่งนี้	4.35	0.73	มาก
7	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษาและผู้บริหาร	4.38	0.83	มาก
8	ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา	4.48	0.80	มาก
9	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.41	0.83	มาก
10	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	4.45	0.77	มาก
11	ท่านรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อตนเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัว	4.39	0.68	มาก
รวม		4.40	0.56	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า บรรยากาศองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 10 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ ($\bar{X}$ = 4.50, S.D. = 0.76) ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.80) ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ

ในการทำงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.77) ท่านตั้งใจว่าจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.85) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.83) ท่านรู้สึกว่าสถานศึกษาเป็นเสมือนครอบครัว ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.79) ท่านรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อตนเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัว ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.68) ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษาและผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.83) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่สถานศึกษาประสบอยู่เป็นเสมือนปัญหาของตัวเอง ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.83) ท่านมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อสถานศึกษาแห่งนี้ ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.73) และท่านมีความยินดีที่จะอยู่กับสถานศึกษาตลอดชีวิตในการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.73 - 0.90 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้าน

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y _(tot)
X ₁	.522**	.396**	.429**	.509**	.427**	.460**	.560**
X ₂	.617**	.518**	.614**	.628**	.542**	.543**	.710**
X ₃	.686**	.555**	.639**	.718**	.572**	.549**	.760**
X ₄	.647**	.516**	.527**	.661**	.464**	.539**	.685**
X ₅	.688**	.509**	.662**	.695**	.495**	.508**	.725**
X _(tot)	.725**	.572**	.658**	.741**	.573**	.596**	.788**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .788^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ($X_1 - X_5$) พบว่า มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาในภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การแสดงถึงความยุติธรรม (X_3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .760^{**}$) การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .725^{**}$) การบริการผู้อื่น (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .710^{**}$) การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .685^{**}$) และการเคารพผู้อื่น (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .560^{**}$)

เมื่อพิจารณารายด้านบรรยากาศองค์การใน ($Y_1 - Y_6$) พบว่า มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านมิติด้านการยอมรับ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .741^{**}$) ด้านมิติด้านโครงสร้างองค์การ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .725^{**}$) ด้านมิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .658^{**}$) ด้านมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Y_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .596^{**}$) ด้านมิติด้านการสนับสนุน (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .573^{**}$) และด้านมิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .572^{**}$)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในแต่ละด้าน ($X_1 - X_5$) กับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ($Y_1 - Y_6$) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การแสดงถึงความยุติธรรม (X_3) กับด้านมิติด้านการยอมรับ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .718^{**}$) การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (X_5) กับด้านมิติด้านการยอมรับ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .695^{**}$) และการสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (X_5) กับด้านมิติด้านโครงสร้างองค์การ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .688^{**}$) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ การเคารพผู้อื่น (X_1) กับด้านมิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .396^{**}$)

สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำ
 เชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง
 ($r_{xy} = .788^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 2) บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยกำหนดให้ตัวแปรใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารตามแนวคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse) กับกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาตามแนวคิดของสตริงเจอร์ (Stringer) และใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 92 แห่ง รวมทั้งสิ้น 184 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 168 ฉบับ จากสถานศึกษา 84 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 91.30 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม 2) การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต 3) การแสดงถึงความยุติธรรม 4) การบริการคนอื่น และ 5) การเคารพผู้อื่น
2. บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมาก

ไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) ด้านการสนับสนุน 3) ด้านมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร 4) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน 5) ด้านโครงสร้างองค์การ และ 6) ด้านการยอมรับ

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = .788^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์แบบลักษณะคล้ายตามกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในแต่ละด้าน ($X_1 - X_5$) กับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ($Y_1 - Y_6$) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การแสดงถึงความยุติธรรม (X_3) กับด้านมิติด้านการยอมรับ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .718^{**}$) การสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (X_5) กับด้านมิติด้านการยอมรับ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .695^{**}$) และการสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (X_5) กับด้านมิติด้านโครงสร้างองค์การ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .688^{**}$) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุดคือ การเคารพผู้อื่น (X_1) กับด้านมิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .396^{**}$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความร่วมมือในกลุ่ม ผู้บริหารร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรเพื่อทำงานให้สำเร็จ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการรวมทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดทิศทางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีศีลธรรม ประพฤติตรงต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา การแสดงถึงความยุติธรรม ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรในองค์กรอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ คุณธรรมต่อบุคลากรทุกท่าน ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม การบริการคนอื่น ผู้บริหารสนับสนุนความต้องการของบุคลากรและช่วยเหลือบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพิ่มขึ้น ให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาของบุคลากรและพร้อมให้คำแนะนำช่วยเหลือ และการเคารพผู้อื่น ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากร

ด้วยความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ยกย่องชมเชย และ/หรือสนับสนุนให้ได้รับบำเหน็จรางวัล หรือเลื่อนยศตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ จึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ บุญเรือง ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ตามทัศนะของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรประภา ชูปวา ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศิริ สมเรือน ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สฤณี แสงรัตน์ ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม ประชุมสัมมนาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถ บุคลากรได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตั้งใจว่าจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสถานศึกษา บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงาน ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ อยู่เสมอ โครงสร้างองค์การสถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนจัดโครงสร้างการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสถานศึกษยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น จึงทำให้บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยรวมอยู่มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารวณ รัตนทองคง ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา จันทะศรี ศึกษาเรื่อง ระดับของบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูและความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบังจังหวัดชลบุรี ผลวิจัยพบว่า การศึกษาบรรยากาศโดยรวมขององค์การอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปันตดา ปันทัศน์ ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราวัลย์ พิมพ์บาล ศึกษาเรื่อง การศึกษาบรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยง บุญพา ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายสวนกุหลาบวิทยาลัย ผลวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายสวนกุหลาบวิทยาลัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแทนด้านความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรมเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากร ทั้งในด้านการสร้างความร่วมมือในกลุ่ม การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต การแสดงถึงความยุติธรรม การบริการคนอื่น รวมถึงการเคารพผู้อื่น นอกจากนี้จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การสถานศึกษาในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุน ด้านมิติด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านการยอมรับ ซึ่งแสดงให้เห็นชัดว่า บรรยากาศองค์การสถานศึกษาส่วนหนึ่งเกิดจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูง ย่อมทำให้บรรยากาศองค์การดีไปด้วยทำให้บุคลากรทำงานอยู่ภายใต้บรรยากาศองค์การที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เร็ว ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะส่งเสริมให้สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การที่ดีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริประภา ชูปวา ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 พบว่า ด้านการเคารพผู้อื่น มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด ผู้บริหารควรพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางบวกมากยิ่งขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงการเคารพบุคลากรมากขึ้น เช่น เคารพการความคิดและตัดสินใจของบุคลากร รับฟัง เห็นใจ เข้าใจความรู้สึกของบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือโทษ ต่อผู้ใดผู้หนึ่ง นอกจากนี้ต้องทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อถือ ศรัทธาและเชื่อมั่นในความสามารถ ของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและทำให้สถานศึกษา บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. จากผลการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 พบว่า ด้านการยอมรับ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด ผู้บริหารอาจจะเพิ่มการชื่นชมชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มี ผลงานดีเด่น ยอมรับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ การเสริมขวัญ และกำลังใจให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรทั้งนี้ให้มีความเหมาะสมกับ บริบทของสถานศึกษา

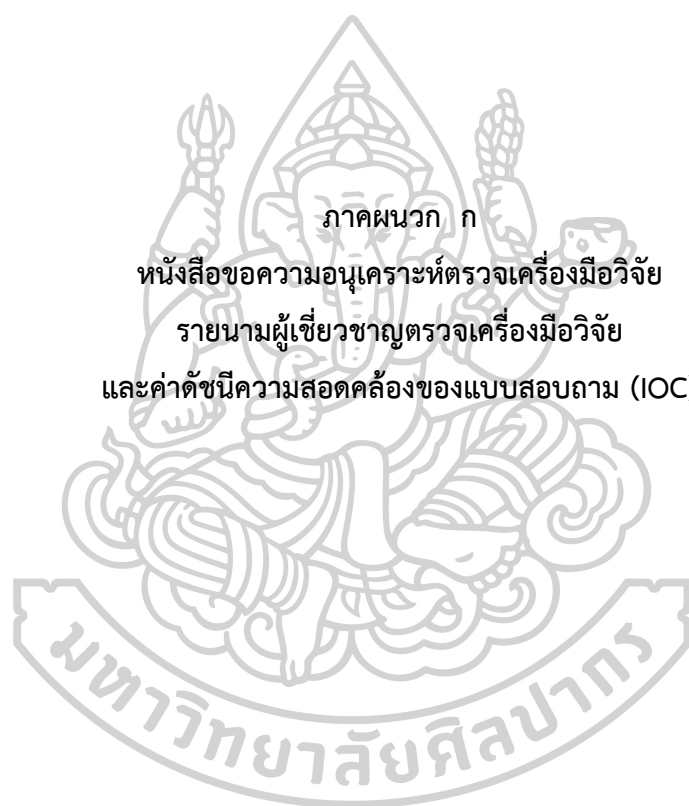
3. ผู้บริหารควรสร้างตนเองให้มีภาวะผู้นำด้านอื่นเพิ่มขึ้น ควบคู่กับการใช้ภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม เพื่อส่งเสริมคุณภาพของบรรยากาศองค์การรวมถึงคุณภาพของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ทีสนใจจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนเอกชน
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา







ที่ อว 8612.2/479

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มิถุนายน 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บุญสุพร เพ็งทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑามาศ บุญเสถียร รหัสนักศึกษา 640620072 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ดร.บุญสุพร เพ็งทา

วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัด
การศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2
วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

2. นางสุพัตรา สะสมทรัพย์

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งผักกูด (วงศ์วิทยาคาร)
วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

3. นางสาวดวงกมล ปถคามินทร์

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางภาชี (บุญเรือนบูรณะ)
วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

4. นางชนิษฐา ห้วยหงษ์ทอง

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง ครู โรงเรียนวัดไร่ขิง (สุนทรอุทิศ)
วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

5. นางสาวจารุวรรณ วิชาสาร

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชา บริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
ตำแหน่ง ครู โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)
วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ตัวแปรต้น (X) : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร								
การเคารพผู้อื่น (Respects Others : X ₁)								
1	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารยอมรับศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่น เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นตามความต้องการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความเห็นใจและยอมรับโดยปฏิบัติต่อบุคลากรเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารยกย่องชมเชย และ/หรือสนับสนุนให้ได้รับบำเหน็จรางวัล หรือเลื่อนยศตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
การบริการผู้อื่น (Serves Others : X ₂)								
6	ผู้บริหารให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาของบุคลากรและพร้อมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสนับสนุนความต้องการของบุคลากรและช่วยเหลือบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีน้ำใจให้บุคลากรทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
9	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยไม่มีความลำเอียง	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยแม้จะไม่ใช่งานที่ของตนโดยตรง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
11	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
การแสดงถึงความยุติธรรม (Shows Justice : X₃)								
12	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีคุณธรรมต่อบุคลากรทุกท่าน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
14	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและยึดถือตามกฎเกณฑ์ของสังคมในการให้รางวัลและการลงโทษบุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
16	ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรในองค์กรอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบอบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Manifests Honesty : X₄)								
17	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีศีลธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารประพฤติตรงต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือจนเป็นที่น่าไว้วางใจในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
20	ผู้บริหารมีสัจจะและรักษาคำพูด	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ การเสียสละและอดทน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (Builds Community : X₅)								
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการรวมทีม มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดทิศทางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารกำหนดวิธีการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดี เปิดเผย ไม่ซ่อนเร้นและจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรเพื่อทำงานให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานร่วมกับหมู่คณะได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารทำงานโดยเชื่อว่าสามัคคีคือพลัง และโน้มน้าวบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการรวมกันเป็นคณะ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ตัวแปรตาม (Y) : บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา								
มิติด้านโครงสร้างองค์การ (Structure : Y₁)								
1	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

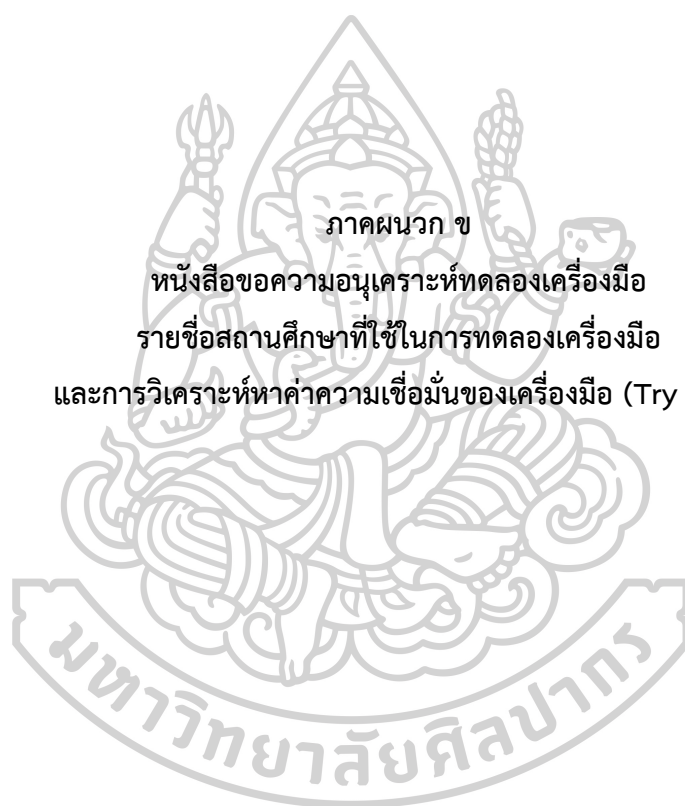
ข้อ	ข้อความถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
4	ภายในสถานศึกษามีการแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	สถานศึกษาจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้าง หน้าที่ของงานชัดเจนโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
มิติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards : Y₂)								
10	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	สถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	สถานศึกษามีการติดตามและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
15	มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ส่งผลให้ระบบการทำงานในสถานศึกษา ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	สถานศึกษามีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อสอดคล้องกับ ทรัพยากรและเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility : Y₃)								
17	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเอง ตามกรอบของงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีปริมาณ ที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
19	ท่านมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานตาม ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
20	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ท่านยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
23	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาจากการ ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
มิติด้านการยอมรับ (Recognition : Y₄)								
24	ผู้บริหารให้ความชื่นชมบุคลากรที่ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่ มีผลงานดีเด่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	สถานศึกษามีการพิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรม โปร่งใส	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
27	สถานศึกษาของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
มิติด้านการสนับสนุน (Support : Y₅)								
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม ประชุม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	มีการจัดอบรมภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ภายในสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
32	ท่านได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	ท่านได้รับการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้พูดคุยหรือร้องขอสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จผลตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment : Y₆)								
35	ท่านมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	ท่านตั้งใจว่าจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ท่านมีความยินดีที่จะอยู่กับสถานศึกษานี้ตลอดชีวิตในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
38	ท่านมีความรู้สึกว่ปัญหาที่สถานศึกษา ประสบอยู่เป็นเสมือนปัญหาของตัวเอง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
39	ท่านรู้สึกว่สถานศึกษาเป็นเสมือน ครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	ท่านมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อ สถานศึกษาแห่งนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษาและ ผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และ พันธกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความ สามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานปฏิบัติต่อตน เปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ
รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ
และการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try out)



ที่ อว 8612.2/511



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตครูให้ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกลางครุเวียง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑามาศ บุญเสถียร รหัสนักศึกษา 640620072 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ อนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา
อำเภอนครชัยศรี	
1	โรงเรียนวัดสำโรง
2	โรงเรียนคลองทางหลวง
3	โรงเรียนบ้านลานแหลม
4	โรงเรียนวัดกลางครุเวียง
อำเภอบางเลน	
1	โรงเรียนวัดพระมอพิสัย
2	โรงเรียนวัดผาสุการาม
3	โรงเรียนบ้านหนองปรังกาญจนา
4	โรงเรียนบ้านหนองมะม่วง
5	โรงเรียนวัดนิลเพชร
6	โรงเรียนวัดเกษมสุริย์มโน
อำเภอบางเลน	
1	โรงเรียนหลวงพ่อแช่มอุปถัมภ์
2	โรงเรียนบ้านหัวอ่าว
3	โรงเรียนบ้านคลองใหม่
4	โรงเรียนบ้านคลองลาดอ้อมใหญ่
อำเภอพุทธมณฑล	
1	โรงเรียนวัดศาลวัน

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100
	Excluded ^a	0	0
	Total	30	100

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.991	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	341.2000	908.441	0.863	0.991
x2	341.3333	886.437	0.922	0.990
x3	341.3000	903.114	0.900	0.991
x4	341.3333	886.437	0.922	0.990
x5	341.3333	902.437	0.784	0.991
x6	341.2333	908.461	0.798	0.991
x7	341.3333	905.333	0.790	0.991
x8	341.3667	894.240	0.912	0.990
x9	341.3667	884.861	0.944	0.990
x10	341.2667	904.685	0.888	0.991
x11	341.3333	886.437	0.922	0.990
x12	341.4000	882.593	0.930	0.990
x13	341.3333	892.920	0.968	0.990
x14	341.3667	883.826	0.966	0.990
x15	341.3333	885.402	0.945	0.990
x16	341.3000	894.493	0.950	0.990
x17	341.2333	912.875	0.792	0.991
x18	341.3000	904.286	0.859	0.991
x19	341.2667	904.685	0.888	0.991
x20	341.2667	904.685	0.888	0.991

x21	341.2667	903.375	0.936	0.990
x22	341.3000	895.252	0.929	0.990
x23	341.3667	894.309	0.910	0.990
x24	341.2667	895.789	0.942	0.990
x25	341.2667	895.789	0.942	0.990
x26	341.3333	894.989	0.912	0.990
x27	341.3000	895.803	0.913	0.990
y1	341.2333	916.875	0.599	0.991
y2	341.3000	906.355	0.787	0.991
y3	341.3000	909.941	0.663	0.991
y4	341.2000	909.476	0.820	0.991
y5	341.2000	917.683	0.636	0.991
y6	341.1667	916.764	0.827	0.991
y7	341.3000	897.597	0.863	0.991
y8	341.2667	896.823	0.913	0.990
y9	341.3000	898.493	0.838	0.991
y10	341.2667	899.030	0.849	0.991
y11	341.3000	905.459	0.818	0.991
y12	341.3000	896.286	0.900	0.990
y13	341.2667	913.375	0.699	0.991
y14	341.3000	913.390	0.650	0.991
y15	341.3667	894.999	0.892	0.990
y16	341.3667	894.999	0.892	0.990
y17	341.4667	883.361	0.947	0.990
y18	341.4667	894.395	0.806	0.991
y19	341.4333	883.840	0.896	0.991
y20	341.2667	912.409	0.607	0.991
y21	341.2667	904.409	0.898	0.991
y22	341.2667	912.064	0.757	0.991
y23	341.3333	915.885	0.517	0.991
y24	341.3333	902.989	0.768	0.991
y25	341.2000	923.200	0.337	0.991
y26	341.3333	885.402	0.945	0.990
y27	341.2667	903.651	0.926	0.991
y28	341.4000	893.834	0.906	0.990
y29	341.2000	923.890	0.224	0.991
y30	341.3000	921.321	0.272	0.991
y31	341.3333	905.057	0.799	0.991
y32	341.3000	920.631	0.354	0.991
y33	341.3667	903.413	0.826	0.991
y34	341.3667	911.137	0.670	0.991
y35	341.1667	925.799	0.238	0.991
y36	341.1667	924.489	0.323	0.991
y37	341.2667	923.444	0.258	0.991
y38	341.2667	914.685	0.642	0.991

y39	341.2667	912.340	0.745	0.991
y40	341.2333	921.633	0.371	0.991
y41	341.3333	885.126	0.952	0.990
y42	341.2333	912.599	0.805	0.991
y43	341.1667	923.454	0.391	0.991
y44	341.2000	921.890	0.408	0.991
y45	341.1667	923.454	0.391	0.991





ที่ อว 8612.2/561



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางภาษี

ด้วย นางสาวจุฑามาศ บุญเสถียร รหัสนักศึกษา 640620072 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

สแกนเพื่อตอบแบบสอบถาม

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อสถานศึกษา			
อำเภอนครชัยศรี จำนวน 25 โรงเรียน			
1	บ้านห้วยพลู	2	วัดบางพระ
3	บ้านคลองบางกระจัน	4	วัดกลาง
5	วัดลานตากฟ้า	6	วัดพุทธธรรมรังษี
7	วัดจันทราย	8	วัดศิระชะทอง
9	วัดกกตาล	10	วัดกลางบางแก้ว
11	วัดสัมปทวน	12	วัดประชานาถ
13	วัดเสถียรรัตนาราม	14	วัดสว่างอารมณ์
15	วัดตุ๊กตา	16	วัดไทร
17	วัดไทยवास	18	วัดโคกพระเจดีย์
19	วัดท่าตำหนัก	20	วัดน้อย
21	วัดบ่อตะกั่ว	22	วัดละมุด
23	วัดห้วยตะโก	24	วัดใหม่สุขนาราม
25	บ้านห้วยกรด		
อำเภอบางเลน จำนวน 35 โรงเรียน			
1	บ้านบางเลน	2	บ้านไผ่คอกวัว
3	บ้านประตุน้ำพระพิมล	4	วัดบางไผ่นารล
5	วัดดอนยอ	6	วัดไผ่สามตำลึง
7	วัดบางหลวง	8	วัดบางน้อยใน
9	วัดราษฎร์สามัคคี	10	บ้านไผ่หลวง
11	วัดศิลามูล	12	บ้านไผ่ลอม
13	วัดลำพญา	14	วัดเวฬุวนาราม
15	วัดบางภาษี	16	วัดนราภิรมย์
17	บ้านนราภิรมย์	18	วัดสว่างอารมณ์/อ.บางเลน
19	บ้านคลองนกกระทุง	20	วัดไผ่หูช้าง
21	วัดบางปลา	22	วัดเกาะแรต
23	ตลาดเกาะแรต	24	บ้านหนองปรัง
25	วัดสุขวัฒนาราม	26	ไทยรัฐวิทยา 4

ชื่อสถานศึกษา			
อำเภอบางเลน จำนวน 35 โรงเรียน (ต่อ)			
27	วัดรางกำหยาด	28	ตลาดรางกระทุ่ม
29	บ้านรางปลาหมอ	30	บ้านคลองพระมอพิสัย
31	วัดบึงลาดสวาย	32	วัดโพธิ์
33	วัดไผ่จระเข้	34	วัดเกษตราราม
35	วัดบัวห้วย		
อำเภอสองพราน จำนวน 25 โรงเรียน			
1	วัดปริตาราม	2	บ้านคลองจินดา
3	บ้านพาดหมอน	4	วัดวังน้ำขาว
5	วัดจินดาราม	6	บ้านกระทุ่มล้ม
7	บ้านตากแดด	8	วัดราษฎร์ศรัทธาราม
9	บ้านฉาง	10	วัดดอนหวาย
11	คลองบางกระทึก	12	บ้านหอมเกร็ด
13	บ้านบางเตย	14	วัดหอมเกร็ด
15	วัดทรงคนอง	16	วัดไร่ขิง
17	บ้านบางม่วง	18	วัดบางช้างเหนือ
19	วัดบางช้างใต้	20	บ้านดอนทอง
21	วัดเชิงเลน	22	บ้านดงเกตุ
23	วัดท่าพูด	24	บ้านเพลินวัฒนา
25	บ้านบางประแดง		
อำเภอพุทธมณฑล จำนวน 7 โรงเรียน			
1	พระตำหนักสวนกุหลาบ มหามงคล	2	บ้านคลองมหาสวัสดิ์
3	วัดศาลวัน	4	บ้านคลองโยง
5	บุญศรีสวัสดิ์	6	บ้านคลองสว่างอารมณ์
7	วัดมะเกลือ		



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 2) บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร
 - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 2 คน คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครู
4. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะใช้เพื่อการศึกษาโดยภาพรวมเท่านั้น ผลการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวจุฑามาศ บุญเสถียร)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เบอร์โทร 080-7814646

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2	อายุ ☐ 21 - 30 ปี ☐ 41 - 50 ปี ☐ 31 - 40 ปี ☐ 51 - 60 ปี
3	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการ ☐ ครู
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 - 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครปฐม เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์
ในการพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

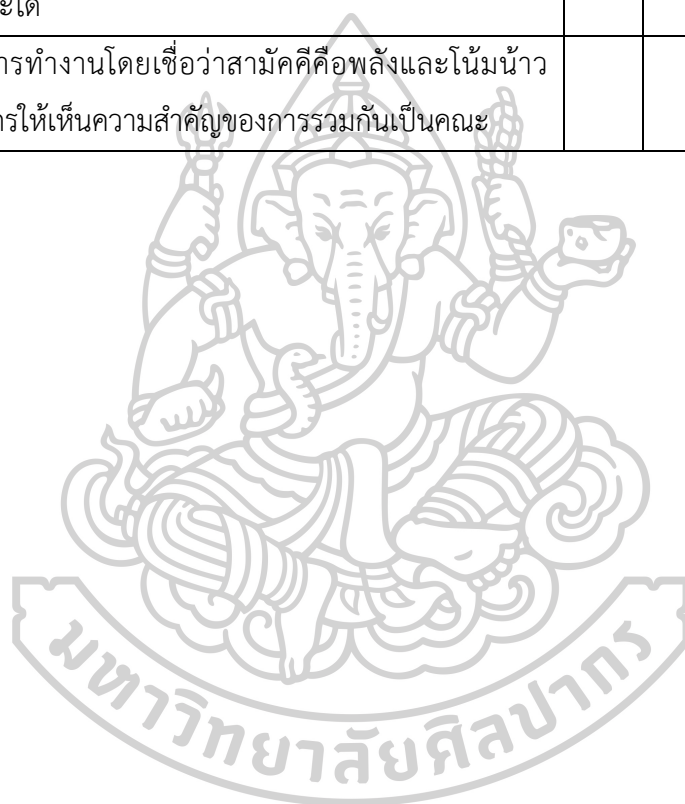
ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การเคารพผู้อื่น (Respects Others : X_1)						
1	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน					
2	ผู้บริหารยอมรับศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่น เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นตาม ความต้องการเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย					
4	ผู้บริหารมีความเห็นใจและยอมรับโดยปฏิบัติต่อบุคลากร เป็นอย่างดี					
5	ผู้บริหารยกย่องชมเชย และ/หรือสนับสนุนให้ได้รับบำเหน็จ รางวัล หรือเลื่อนยศตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ					
การบริการผู้อื่น (Serves Others : X_2)						
6	ผู้บริหารให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาของบุคลากรและพร้อม ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ					
7	ผู้บริหารสนับสนุนความต้องการของบุคลากรและช่วยเหลือ บุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพิ่มขึ้น					
8	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีน้ำใจให้บุคลากรทุกคน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
9	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยไม่มี ความลำเอียง					
10	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการทำงานโดยไม่ เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยแม้จะไม่ใช่น้ำใจของตนโดยตรง					
11	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรทางการ ศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
การแสดงถึงความยุติธรรม (Shows Justice : X₃)						
12	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน					
13	ผู้บริหารมีคุณธรรมต่อบุคลากรทุกท่าน					
14	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมอย่าง ยุติธรรม					
15	ผู้บริหารรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและยึดถือตามกฎเกณฑ์ ของสังคมในการให้รางวัลและการลงโทษบุคลากร					
16	ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ					
การแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Manifests Honesty : X₄)						
17	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีศีลธรรม					
18	ผู้บริหารประพฤติตรงต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา					
19	ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือจนเป็นที่น่าไว้วางใจใน สถานศึกษา					
20	ผู้บริหารมีสัจจะและรักษาคำพูด					
21	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบการ เสียสละและอดทน					
การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม (Builds Community : X₅)						
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการรวมทีม มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดทิศทาง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
23	ผู้บริหารกำหนดวิธีการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างชัดเจน					
24	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดี เปิดเผยไม่ซ่อนเร้นและจริงใจ					
25	ผู้บริหารร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรเพื่อทำงานให้สำเร็จ					
26	ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานร่วมกับ หมุ่คณะได้					
27	ผู้บริหารทำงานโดยเชื่อว่าสามัคคีคือพลังและโน้มน้าว บุคลากรให้เห็นความสำคัญของการรวมกันเป็นคณะ					



ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครปฐม เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์
ในการพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
มิติด้านโครงสร้างองค์การ (Structure : Y ₁)						
1	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน					
2	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจน					
3	สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน					
4	ภายในสถานศึกษามีการแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน					
5	สถานศึกษาจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
6	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					
7	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว					
8	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้าง หน้าที่ของงานชัดเจนโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร					
9	สถานศึกษาได้จัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินงาน					

ข้อ	บรรยายการองค์การในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards : Y ₂)						
10	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
11	ผู้บริหารกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน					
12	สถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
13	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
14	สถานศึกษามีการติดตามและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของสถานศึกษา					
15	มาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานศึกษาส่งผลให้ระบบการทำงานในสถานศึกษาดีขึ้น					
16	สถานศึกษามีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกคล่องกับทรัพยากรและเวลา					
มิติด้านความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility : Y ₃)						
17	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเองตามกรอบของงานที่ได้รับมอบหมาย					
18	งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีปริมาณที่เหมาะสม					
19	ท่านมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
20	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ					
21	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ					
22	ท่านยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา					
23	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง					
24	ผู้บริหารให้ความชื่นชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
มิติด้านการยอมรับ (Recognition : Y₄)						
25	ผู้บริหารยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น					
26	สถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม โปร่งใส					
27	สถานศึกษาของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน					
28	เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน					
มิติด้านการสนับสนุน (Support : Y₅)						
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม ประชุม สัมมนาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถ					
30	มีการจัดอบรมภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร					
31	ภายในสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
32	ท่านได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
33	ท่านได้รับการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
34	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้พูดคุยหรือร้องขอสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จผลตามเป้าหมาย					
มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment : Y₆)						
35	ท่านมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้					
36	ท่านตั้งใจว่าจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสถานศึกษา					
37	ท่านมีความยินดีที่จะอยู่กับสถานศึกษาแห่งนี้ ตลอดชีวิตในการทำงาน					
38	ท่านมีความรู้สึกว่ปัญหาที่สถานศึกษาประสบอยู่เป็นเสมือนปัญหาของตัวเอง					
39	ท่านรู้สึกว่สถานศึกษาเป็นเสมือนครอบครัว					

ข้อ	บรรยายการองค์การในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
40	ท่านมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อสถานศึกษาแห่งนี้					
41	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษาและผู้บริหาร					
42	ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา					
43	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
44	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
45	ท่านรู้สึกว่าเป็นร่วมงานปฏิบัติต่อตนเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัว					



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย.

กลุ่มงานบริหารบุคคล. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2567. เข้าถึงได้จาก https://npt2.go.th/news_it_gallery/detail/10/data.html.

เกวลิน เมืองชู. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1." **วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์** 6, 33 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 76-77.

เข็มทอง แสงศิริเลิศ และทองอินทร์ วงศ์โสธร. **การพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556.

จิรพล ภูขมัง. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3." **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 10, 40 (กรกฎาคม-กันยายน 2565): 143-144.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ปฏิสัมพันธ์ในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2548.

ชีวิน อ่อนลออ. "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย." **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย** 11, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2564): 94-95.

ชุติมา รักษ์บางแหลม. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม : ทนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา" **วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์** 8, 1 (มกราคม 2559): 170.

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา. **ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารใหม่(ป้ายแดง)**, เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2567. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org>.

ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย และคณะ. **การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563.

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา. "บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8" **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2559.

บวร เทศารินทร์. **ผู้บริหารโรงเรียน 4.0 พลังขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 5 พฤษภาคม 2565.

เข้าถึงได้จาก <http://sobkroo.com>.

ปนัดดา ปิ่นทัศน์. "คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา, 2556.

ผ่องศรี พรหมวิชัย. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3." วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น 14, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 147-178.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

ภารดี อนันต์นาคี. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: มนต์รี จำกัด, 2557.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554**. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2556.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, 2556.

วรางคณา รักสุขจิตรัตน์. **องค์การและการจัดการ**. เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2567. เข้าถึงได้จาก <http://ithesis-ir.su.ac.th>

วันเฉลิม รูปสูง. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2." **วารสารสิรินธรปริทรรศน์** 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 37.

ศิริประภา ชูปวา. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3." **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด** 15, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564): 91.

ศิริพงษ์ เสาถายน. **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บิ๊ก พอยท์ จำกัด, 2548.

สารชา พิมพ์าคณ. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30." **วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 11, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2560): 217.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ปี พ.ศ. 2565-2570**. ประถมศึกษา เขต 2: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2565.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.
- . **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)**. กรุงเทพมหานคร: พรินทวาทกราฟฟิค 2553.
- สุชนุช พันธนิยะ. "บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา." **วารสารวิทยบริการ** 21, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2553): 66.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บรรณากิจ, 2549.
- สุพัตรา สิทธิคงตั้ง. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครู โรงเรียนคริสเตียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเขตจังหวัด เชียงราย-เชียงใหม่." **วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ** 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 178.
- สุรัตน์ ไชยชมภู. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 8, 2 (เมษายน-กันยายน 2557): 1-2.
- เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี. "องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21," **การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22** (มีนาคม 2564): 348.

ภาษาต่างประเทศ

- Altman, Steven, Enzo Valenzi, and Richard M. Hodgetts. **Organization Behavior: Theory and Practice** (Orlando: Academic Press Inc., 1985), 65.
- Altman, R. "Understanding organizational climate : Start minimizing your workforce problems." **international Journal of Water Engineering & Management**. 31, 2 (2000): 31-36.
- Arar, [Khalid](#), and [Anna Saiti](#). "Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators." **Equity in Education & Society** 1, 1 (2022): 126-141.
- Argyris, Chris. "A Few Words in Advance." **The Failure of Success** New York: AMACOM, 1972.
- Binahati. **Waruwu**. " The Correlation between Teachers' Perceptions about Principal's

- Emotional Intelligence and Organizational Climate and Job Satisfaction of Teachers of State Senior High School in Gunungsitoli Nia." **International Indonesia Journal of Education and Learning** 6, 13 (2015): 142-147.
- Best, John W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Brown, Michael E., and Linda K. Trevino. **Ethical leadership : A review and future directions The leadership Quarterly**. Atlanta: University of Maryland, 2006.
- Brown**, Warren B., and Denis J. **Moberg**. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley & Sons, 1980.
- Brown, Roger W. **Social psychology**. New York: The Free Press, 1965.
- Burns, James M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1987.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3th ed. New York : Harper and Row Publisher, 1974.
- [Daily, Shay M.](#), and others. "School climate and academic achievement in middle and high school students." **International Indonesia Journal of Education and Learning** 11, 1 (2019): 173-180.
- Daft, Richard L. **The leadership experience**. 4th ed. Ohio: Thomson South-Western, 2008.
- Dubrin, Andrew J. **Fundamentals of Organizational Behaviour**. New York: Pregamon Press, 1973.
- . **Principles of Leadership**. 6th ed. Toronto: Houghton Mifflin Company, 2010.
- ERANIL, Anil K. and Fatih M. OZBILLEN. "Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices." **International Turkey Journal of Education and Learning** 6, 4 (2017): 100-112.
- Freedman, Joshua. **The Climate of Success**. 15 September 2023. Available : <http://www.jmfreedman.com>.
- Fullan, Michael. **The moral imperative of school leadership**. N.P: CrowinPress Moriarty, 2003
- Fox, Robert S., and others. **Educational Administration : Theory Research and Practice**. Singapore : McGrew-Hill, 2001.
- Garlie, Forehand and Von H. Glimer. "Environment Variation and Studies of Organization Behavior." **Psychological Bullentin** 62, 3 December, 1964.
- Gardner, John W. **Leadership development**. Washington D.C.: Independent Sector, 1987.

- Gibson, James L., [John M. Ivancevich](#), [James H. Donnelly](#). **Organizations : Behavior Structure Processes** 10th ed. Boston: McGraw Hill 2000.
- Grace, Bill. **Ethical Leadership : In Pursuit of the Common Good**. Seattle: Center for Ethical Leadership, 2006.
- Gray, Jerry L., and Frederick A. Starke. **Organizational behavior: Concepts and applications**. Columbus C. E. Merrill, 1988.
- Haiman, Theo, William G. Scott, & Patrick E. Connor, **Management** 4th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1985.
- Halpin, Andrew W., and [Don B. Croft](#). **The Organizational Climate Of School**. Chicago: University of Chicago Press, 1963.
- [Hinkle](#), Dennis E., [William Wiersma](#) and, [Stephen G. Jurs](#). **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn.. **The Social Psychology of Organizations** 2th ed. New York: John Wiley, 1978.
- Karakose, Turgut. " High school teachers perceptions regarding principals' ethical leadership Turkey." **Asia Pacific Education Review** 8, 3 (2007): 471-472.
- Kingston, David. **Building an Effective and Enjoyable Work Environment**. 9 January 2024 Available : <http://windfallgains.com>.
- Litwin, George H., and Robert A. Stringer. **Motivation and Organization Climate**. Cambridge : Harvard University, 1968.
- Lashway, Larry. **Handbook for excellence in student learning**. California: Corwin Press, 2006.
- Lawrence, Kohlberg. **Essays on moral development, Volume one : The philosophy of moral development**. San Francisco CA : Harper & Row, 1981.
- Likert, Rensis, and Jane G. Likert. **New Ways of Management Conflict** New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration : Concepts and practices**. 3th ed. California: Wadsworth Thomson Learning, 2000.
- . **Educational Administration : Concepts and practices**. 7th ed. California: SAGE Publications Ltd, 2020.
- [Mc Gregor](#), Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Mendonca, Manuel and [Rabindra Kanungo](#). **Ethical Leadership**. Glasgow : Bell and Bain

- Ltd., 2007.
- Newell, Clarence A. **Human Behavior in Educational Administration**. New Jersey: Prentice - Hall, 1978
- Nelson J. "An Investigation of the climate." **Dissertation Abstracts International**, 30, 3 (1983): 320.
- Northouse, Peter G. **Introduction to leadership : Concept and practice** 5th ed.. California : Sage, 2012.
- . **Leadership : Theory and Practice**. 7th ed. California : Sage, 2016.
- Patterson, Kathleen A. **Servant Leadership : A Theoretical Model**. Regent University: United States-Virginia, 2003.
- Rensis, Likert. **New Pattern of Management**. New York: McGraw-Hill, 1992.
- Rivai, R. and others. "Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance." **Advances in Social Sciences Research International Indonesia Journal**, 6, 2 (2019): 555-566.
- Shalihin, La Ode Muh, and others. "The effect of learning organization, organizational climate, and work motivation on work satisfaction and teacher's performance of teachers of the state high schools in Kendari city." **International Indonesia Journal of Education, Learning and Development**, 6, 12 (2018): 92-103.
- Starratt, Robert J. **Ethical Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 2004.
- Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. California : Goodyear, 1977.
- Stringer, Robert A. **Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Schermerhorn, John R. **Management**. New York: John Wiley & Sons., 2005.
- Yildirim, [Atila](#), and [İbrahim Baştuğ](#). "Teachers' views about ethical leadership behaviors of primary school directors." **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 2, 2 (2010): 4109-4114.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวจุฑามาศ บุญเสถียร

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2555 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนศรีวิชัย
วิทยา จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2560 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

พ.ศ. 2564 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย

ศิลปากร

