

บทที่ 5

อภิปรายและสรุปผล

การศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ประกอบด้วย 15 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนชุมชนพัฒนา อ. เมือง จ. สระแก้ว โรงเรียนอนุบาลประชาสงเคราะห์ อ. พานทอง จ. ชลบุรี โรงเรียนสันติภาพ อ. เมือง จ. ฉะเชิงเทรา โรงเรียนคาราสมูท อ. ศรีราชา จ. ชลบุรี โรงเรียนปริษาอนุศาสน์ อ. เมือง จ. ชลบุรี โรงเรียนปัญญทรัพย์เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร โรงเรียนวัฒนานุศาสน์ อ. พนัสนิคม จ. ชลบุรี โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ อ. องครักษ์ จ. นครนายก โรงเรียนศรีฤทัย อ. ชลุม จ. จันทบุรี โรงเรียนคาราจารย์ อ. บางคล้า จ. ฉะเชิงเทรา โรงเรียนคาราสมูทบริหารธุรกิจ อ. เมือง จ. ชลบุรี โรงเรียนเทวรักษ์ อ. ศรีมโหสถ จ. ปราจีนบุรี โรงเรียนคาราสมูทสระแก้ว อ. เมือง จ. สระแก้ว โรงเรียนประชาสงเคราะห์ อ. พานทอง จ. ชลบุรี และโรงเรียนอนุบาลนคริสตสงเคราะห์ อ. องครักษ์ จ. นครนายก โดยมีสมมติฐานในการวิจัยว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี สามารถพยากรณ์ บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีได้

วิธีดำเนินการวิจัย ได้สอบถามความคิดเห็นจากครูผู้สอนโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จากกลุ่มประชากรจำนวน 882 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 694 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งประกอบด้วย ชุดคำถาม 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 59 ข้อและตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน จำนวน 61 ข้อ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำ อยู่ระหว่าง 0.21-0.82 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มิติขาดความสามัคคี ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.37-0.68 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 มิติอุปสรรค ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.31-0.58 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.69 มิติขวัญ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.21-0.70 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.74 มิติมิตร

สัมพันธได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.48-0.66 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82 มิติห่างเหิน ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.31-0.66 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.79 มิติมุ่งผลงาน ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.19-0.73 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.76 มิติเป็นแบบอย่าง ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.31-0.76 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82 มิติกรุณาปราณี ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.51-0.68 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.83

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ บันทึกเสนอขออนุญาตให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ออกหนังสือขอความร่วมมือ จากผู้บริหารโรงเรียน ในการยินยอมเข้าร่วมการวิจัยและตอบแบบสอบถามจากครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่วนหนึ่งส่งทางไปรษณีย์ และส่วนหนึ่งผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 694 ชุด และได้แบบสอบถามคืนมา จำนวน 694 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืน นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้าต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for The Social Science for Windows) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบในการวิจัยและเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สหสัมพันธ์พหุคูณและวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน แล้วทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายเป็นความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.1 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์อยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กำหนดวัตถุประสงค์เมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ครูปฏิบัติ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้โอกาสแก่ครูนำเสนอสิ่งที่ต้องการ ได้รับเป็นสิ่งตอบแทน หากปฏิบัติงานสำเร็จ

1.2 ด้านการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ จะให้กำลังใจและร่วมแก้ไขปัญหาก็ต่อเมื่อครูปฏิบัติงานไม่เป็นผลสำเร็จ

1.3 ด้านความสนใจอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้ความสำคัญธรรมชาติกรรมแก่ครู

1.4 ด้านการคล้อยอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กำหนดมาตรฐานในการทำงานสูง และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่อง

1.5 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กระตุ้นให้ครูศึกษาข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้ครูทดลองปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน

1.6 ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ใช้วิธีจูงใจและสนองความต้องการของครูแตกต่างกันตามสภาพของบุคคล

2. บรรยายภาพสองัคการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า

2.1 มิติขาดความสามัคคี อยู่ในระดับน้อย โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่าครูร่วมสังคกันแต่เฉพาะในกลุ่มตน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่าครูบางคนชอบพูดขัดจังหวะในขณะที่คนอื่นกำลังพูดในที่ประชุม

2.2 มิติอุปสรรค อยู่ในระดับน้อย โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่าครูมีเวลาไม่เพียงพอในการเตรียมและจัดทำรายงานต่างๆและข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่าระบบธุรการเป็นอุปสรรคขัดขวางงานอื่น ๆ

2.3 มิติขวัญ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่าครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนและข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่าครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา

2.4 มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่าครูมีความสนิทสนมซึ่งกันและกัน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่าครูมีโอกาสดังสรรค์กันระหว่างเวลาทำงาน

2.5 มิติห่างเหิน อยู่ในระดับน้อย โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่าครูจะรับประทานอาหารกลางวันในเฉพาะที่ของพวกตน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่ามีครูออกนอกชั้นเรียนหรือโรงเรียนในเวลาราชการ

2.6 มิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่าผู้บริหารพูดถึงการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและยิ่งใหญ่เสมอ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่าผู้บริหารให้ความสนใจกับผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคล

2.7 มิติเป็นแบบอย่าง อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่าผู้บริหารมีการเตรียมตัวอย่างดีก่อนมาพูดในที่ประชุม และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่าผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ครูในทุก ๆ ด้าน

2.8 มิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่าผู้บริหารพยายามสนับสนุนส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ของครู และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่าผู้บริหารช่วยแก้ไขปัญหาคส่วนตัวของครูทุกคน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การแต่ละมิติได้ ดังนี้ มิติขาดความสามัคคี พบว่ามี 1 ด้านเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .181 และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ ร้อยละ 3.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านความสนใจ ด้านการคล้อย และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้านบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{มิติขาดความสามัคคี } \hat{Y}_1 = 2.606 - .200 (\text{มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน})$$

มิติอุปสรรค พบว่ามี 1 ด้านเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .144 และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ ร้อยละ 2.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านความสนใจ ด้านการคล้อย และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้านบรรยากาศองค์การมิติอุปสรรคของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{มิติอุปสรรค } \hat{Y}_2 = 2.702 - .155 (\text{มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน})$$

มิติขวัญ พบว่ามี 3 ด้านเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .484 และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 23.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านความสนใจ และด้านการคลอจ พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้านบรรยากาศองค์การมิติขวัญของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{มิติขวัญ } \hat{Y}_3 = 1.460 + .147 (\text{มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน}) + .215 (\text{กระตุ้นการใช้ปัญญา}) + .127 (\text{ให้รางวัลตามสถานการณ์})$$

มิติมิตรสัมพันธ์ พบว่ามี 2 ด้านเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .308 และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ ร้อยละ 9.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านความสนใจ และด้านการคลอจ พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้านบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{มิติมิตรสัมพันธ์ } \hat{Y}_4 = 1.756 + .161 (\text{มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน}) + .141 (\text{กระตุ้นการใช้ปัญญา})$$

มิติห่วงเหิน พบว่ามี 1 ด้านเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .229 และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ ร้อยละ 5.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านความสนใจ ด้านการคลอจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้านบรรยากาศองค์การมิติห่วงเหินของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{มิติห่วงเหิน } \hat{Y}_5 = 2.815 - .182 (\text{มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน})$$

มิติมุ่งผลงาน พบว่ามี 3 ด้านเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญหา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการบริหารแบบวางแผน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .606 และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 36.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ด้านความสนใจ และด้านการคลาย พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้านบรรยากาศองค์การมิติมุ่งผลงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{มิติมุ่งผลงาน } \hat{Y}_6 = 1.026 + .318 (\text{กระตุ้นการใช้ปัญหา}) + .169 (\text{มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน}) + .157 (\text{บริหารแบบวางแผน})$$

มิติเป็นแบบอย่าง พบว่ามี 3 ด้านเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความสนใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการคลาย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .786 และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ ร้อยละ 61.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางแผน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหา พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้านบรรยากาศองค์การมิติเป็นแบบอย่างของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{มิติเป็นแบบอย่าง } \hat{Y}_7 = .401 + .325 (\text{ความสนใจ}) + .256 (\text{มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน}) + .275 (\text{การคลาย})$$

มิติกรุณาปราณี พบว่ามี 5 ด้าน เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านความสนใจ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญหา และด้านการบริหารแบบวางแผน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของ 5 ด้านเท่ากับ .688 และสามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ ร้อยละ 47.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ด้านการคลาย พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ด้านบรรยากาศองค์การมิติกรุณาปราณีของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{มิติกรุณาปราณี } \hat{Y}_8 = .461 + .513 (\text{มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน}) + .320 (\text{ความสนใจ}) + .210 (\text{ให้รางวัลตามสถานการณ์}) - .154 (\text{กระตุ้นการใช้ปัญหา}) - .125 (\text{บริหารแบบวางแผน})$$

อภิปรายผล

การอภิปรายผล การศึกษาค้นคว้าข้อมูล ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญ แยกอภิปรายการวิจัยตามความมุ่งหมายและสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) การบริหารแบบวางเฉย 3) ความสนใจ 4) การคล้อยใจ 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 6) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงสุด และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำสุด ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ สอดคล้องการศึกษาระดับภาวะผู้นำจากองค์การอื่น ๆ ดังนี้ โอพาร์ บุญมี (2547, หน้า 80) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอปลวกแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก และวรรณิ หิรัญญากร (2546, หน้า 144) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคูเนอร์ท และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987, p. 694 อ้างถึงใน วันชัย นพรัตน์, 2540, หน้า 139) ที่ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบเช่นกัน แต่ในมุมมองของทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์พัฒนา (Constructive) และพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครูพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีการพัฒนาตนเอง เข้าร่วมการประชุม สัมมนา และเข้ารับการศึกษาอบรม ตามหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ และทันต่อสถานการณ์ที่เป็น ไปในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้สืบเนื่องมาจาก การมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

การปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งหัวใจสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการปลูกจิตสำนึก ปลูกฝังเจตคติ ทักษะในการเป็นผู้นำ ทั้งการที่ปัจจุบันมีโอกาสดำเนินงานข้อมูลสารสนเทศ ด้านการบริหารอย่างหลากหลาย ทางสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารซึ่งเปรียบเสมือนผู้นำองค์กร จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพประกอบกันไป แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความแตกต่างกันบ้าง ในขณะเดียวกันก็มีความเหมือนกันอยู่แท้งั้นนั้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกรณีพิเศษของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบต่างก็มุ่งในการที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย หากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass & Avolio, 1990, p. 12 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2536, หน้า 69) จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งคือ ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า มีประเด็นสำคัญที่น่าอภิปราย ดังต่อไปนี้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กำหนดวัตถุประสงค์เมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ปฏิบัติ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้โอกาสแก่นำเสนอสิ่งที่ต้องการได้รับเป็นสิ่งที่ตอบแทน หากปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารงาน ซึ่งวัตถุประสงค์จะบ่งบอกถึงความคาดหวังในจุดสุดท้ายของการดำเนินการที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การเมื่อการดำเนินงานสิ้นสุดลง ดังที่ กิตติมา ปรีดีดิลล (2529, หน้า 19) ได้กล่าวเปรียบเทียบความสำคัญไว้ว่า การบริหารโดยไม่มีการกำหนดเป้าหมาย เปรียบเสมือนเรือไม่มีหางเสือ เป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของภารกิจที่ได้รับมอบหมายการทำงานของบุคลากรนั้นเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะงานขององค์การจะสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ทำงานเขารู้ว่าควรทำอะไร และต้องการได้รับความสำเร็จอย่างไร การให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือการให้รางวัลอย่างเหมาะสม คือการที่ผู้นำและผู้ตามตกลงกันว่า ผู้ตามจะได้รับสิ่งที่ผู้ตามต้องการเป็นสิ่งที่ตอบแทน ถ้างานประสบความสำเร็จ ซึ่งเปรียบเสมือนการเสริมแรงในทางบวกที่เหมาะสม การให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจมีการแสดงออกโดยขึ้นเงินเดือน ให้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดี การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ความปลอดภัย ตลอดจน

ตำแหน่ง การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดี การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ความปลอดภัย ตลอดจนการประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชน หรือเพียงแค่ผู้นำใช้มือตบหลังเบา ๆ เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานดี (Bass, 1985, pp. 96-100) อีกทั้งให้รางวัลเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งการให้คำอธิบายที่ชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับโคลมอสกี และเฮย์ (Klimoski & Haycs, 1980, p. 94 cited in Bass, 1985) ที่เห็นว่า พฤติกรรมการมีเงื่อนไขของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ และความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา พบว่ามี 6 ประการคือ 1) การให้คำแนะนำที่ชัดเจน 2) มีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยๆเกี่ยวกับงาน 3) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน 4) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ 5) ทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และ 6) มีความมั่นคงและสม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Blanchard & Johnson, 1982, p. 100 cited in Bass, 1985) ได้ให้ข้อเสนอไว้ในบทสรุปของผู้จัดการ 1 นาที่ว่า การให้รางวัลตามสถานภาพของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้จัดการต้องบอกจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ถ้าลูกน้องขาดความชำนาญ ผู้จัดการต้องบอกลูกน้องว่าเขาปฏิบัติงานอย่างไร บอกให้รู้ว่าตัวเองมีความรู้สึกอย่างไรต่อลูกน้อง และให้กำลังใจลูกน้องมากขึ้นกว่าเดิมจากการศึกษาในครั้งนี้จึงพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ครูปฏิบัติ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

ส่วนการให้โอกาสแก่ครู นำเสนอสิ่งที่ต้องการได้รับเป็นสิ่งตอบแทน หากปฏิบัติงานสำเร็จ ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารขาดการทำความเข้าใจ และชี้แจงให้กับครูรับทราบ ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการได้รับเป็นสิ่งตอบแทน หากปฏิบัติงานสำเร็จ แม้ว่าโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จะเน้นกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่และความสามารถ เสนอความคิดเห็นมากขึ้น (โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2542, หน้า 6) แต่ในบางสถานการณ์หรือบางกรณี ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบต่อโรงเรียนสูงสุด ต้องพิจารณาความเป็นไปได้ ตัดสินใจให้เหมาะสมกับข้อเสนอต่างๆของครู ในแต่ละสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบนโยบาย ขอบเขต เงื่อนไขของเวลา บางครั้งอาจต้องตัดสินใจเอง ดังที่ ประยูร ศรีประสาธน์ (2536, หน้า 244-246 อ้างถึงใน เสกสรรค์ สุวิชากร, 2545, หน้า 124) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักเลือกใช้วิธีตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เป็นอยู่ในบางครั้งหรือบางเรื่อง ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง เพื่อความเหมาะสมในเชิงบริหาร ซึ่งการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น อาจทำให้นักคดตบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์

ส่วนตน กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเองมิใช่เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร (Sergiovanni & Moore, 1989, p. 215) ดังนั้น ผู้บริหารควรทำความเข้าใจ ซึ่งเจตนาถึงเหตุผลที่ชัดเจนและถูกต้องกับครู

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉย ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ จะให้กำลังใจและร่วมแก้ไข ปัญหาที่ต่อเมื่อครูปฏิบัติงานไม่เป็นผลสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ว่า เนื่องจากโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เป็นโรงเรียนเอกชนที่ใช้ทรัพยากรหลัก ทั้งที่เป็นคน บุคลากรทางการศึกษา ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน ผู้บริหารของโรงเรียนจึงต้องมีการวางแผน การจัดหา ทรัพยากร ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงาน โดยใช้ทรัพยากรให้เต็มตามศักยภาพและคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งหากใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูง ประหยัดสุดมากเท่าใด ย่อมจะทำให้มีผลกำไรเกิดกับทางโรงเรียนมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยพร สุขสุศิลป์ (2540, หน้า 97-99) ที่ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก พบว่า ปัญหาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ด้านการจัดสรรทรัพยากร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่วางแผน จะต้องสามารถกำหนด และจัดสรรการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545, หน้า 78) ซึ่งในงานวิจัยของนักทฤษฎีองค์กรหลายคนเห็นตรงกันว่า ตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการใช้คน เงิน เทคโนโลยีและเวลาสูงหรือต่ำได้แก่ ระดับการใช้ทรัพยากรที่หน่วยงานมีอยู่ให้เต็มศักยภาพ การมีทรัพยากรมากแต่ไม่ใช้ให้เต็มตามศักยภาพ ย่อมก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่า ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น (การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล, 2546, หน้า 4) ซึ่งเป็นไปตาม แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ข้อ 14 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนรู้ (โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 8) ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำ จึงมีหน้าที่โดยตรงที่ต้องวางแผนด้านการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร ให้คุ้มค่าเต็มตามศักยภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้จึงพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

ส่วนจะให้กำลังใจและร่วมแก้ไข ปัญหาที่ต่อเมื่อครูปฏิบัติงานไม่เป็นผลสำเร็จ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจากสภาพของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีที่ส่วนใหญ่เป็นนักบวชชายหรือบาทหลวงและนักบวชหญิงหรือซิสเตอร์ปฏิบัติภารกิจที่หลากหลายซึ่งนอกเหนือจากการบริหาร โรงเรียนแล้วยังต้องปฏิบัติศาสนกิจตามความเชื่อในศาสนาและ

ความจำกัดในเรื่องของเวลา รวมถึงงานบางอย่างให้ถูกมอบหมายและกระจายงานตามหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ผู้ช่วยผู้บริหารแต่ละฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการ โดยผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติโดยตรงจึงทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ให้ความสนใจในการที่จะร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าวซึ่งสอดคล้องกับ ชร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 238-239) กล่าวว่าคณะกรรมการที่จะให้ผู้บริหารเอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่ครูในการวินิจฉัยสั่งการ ถึงแม้ว่าครูบางคนจะต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยบ้างหรือบางครั้ง ไม่มีเลยแต่ยังต้องการที่จะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ครูอยู่เสมอ

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านความสนใจ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้ความยุติธรรมแก่ครู ซึ่งสรุปได้ว่า เนื่องจากผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีที่ส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นนักบวชชายหรือบาทหลวงและนักบวชหญิงหรือซิสเตอร์ เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำทางศาสนาในชุมชน โดยได้ศึกษาเรื่องปรัชญาที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการค้นหาความจริง และวิธีหาความจริง รวมทั้งการอบรมในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม และความซื่อสัตย์ สุจริต ตามหลักศาสนาอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับการวิจัยของแบสส์ (Bass, 1985 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสภรณ์, 2536, หน้า 61) ได้ยืนยันว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่ง มงคล บัวศิลา (2538, หน้า 36 อ้างถึงใน ฌภัทร ชินวงศ์, 2545, หน้า 20) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในบุคลิกภาพด้านคุณธรรมที่ต้องประกอบด้วย เป็นคนที่มีใจเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม ควบคุมความประพฤติของตนเองมีค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีความเชื่อมั่นในศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารตามเกณฑ์ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 3 อ้างถึงใน ชัชวาล คำแข่ง, 2547, หน้า 17-18) ได้กล่าวถึง คุณธรรม จริยธรรม พิจารณาตามความประพฤติ ปฏิบัติตน ในการรักษาวินัย ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ การเป็นผู้ตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่ดื่มสุราเสพสิ่งเสพติดและอบายมุขทุกประเภทและการประพฤติตนไม่ล่วงละเมิดต่อศีลธรรมอันดีงาม หากผู้บริหารปฏิบัติตนได้อย่างสม่ำเสมอ จะก่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาต่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารงานในที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ ฌภัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 56) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ในทัศนะของครูอาจารย์ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรม พบว่า

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านคุณธรรม ในข้อมีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัชวาล คำแข่ง (2547, หน้า 48) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ในข้อเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด จากการศึกษาในครั้งนี้จึงพบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

ส่วนการให้ความยุติธรรมแก่ครู ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ขาดการประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจและการชี้แจงที่ดี ทำให้ครูเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งผลของการวิจัยของ เสกสรร สุวิชากร (2545, หน้า 123) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการที่มีส่วนร่วมในการบริหารของครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรพิจารณาเป็นพิเศษในการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ของครู คือการแบ่งปันผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับคณะครู ในอัตราส่วนที่เหมาะสม ยุติธรรม ซึ่งครูเห็นว่า ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในเรื่องนี้ น้อยที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัชวาล คำแข่ง (2547, หน้า 48) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษาที่ 1 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ในข้อมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีคะแนนเฉลี่ยในอันดับต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงและพิจารณาถึงความยุติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน (หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 2546, หน้า 30) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529, หน้า 9-15 อ้างถึงใน ชัชวาล คำแข่ง, หน้า 60) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การมีธรรมะ มีความยุติธรรม มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ดี ระเบียบโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (คู่มือครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2542, หน้า 33-36) ว่าด้วยการบริหารงานโรงเรียน หมวด 5 ว่าด้วยเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ และสวัสดิการและการสงเคราะห์อื่นๆ กล่าวว่า ครูจะได้รับเงินเดือนประจำวุฒิตามอัตราที่โรงเรียนบรรจุ มีการปรับวุฒิเงินเดือนเป็นประจำทุกปี มีเงินรางวัลประจำปี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในโอกาสคริสต์มาส และมอบเงินช่วยเหลือในโอกาส

ต่างๆ และมอบเงินช่วยเหลือในโอกาสต่างๆตามสมควร เช่น แต่งงาน คลอดบุตร หรือเสียชีวิตมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นเกียรติ และมอบเงินเพื่อเป็นกำลังใจ เมื่อครูทำหน้าที่ครบ 25 ปีติดต่อกันเมื่อโรงเรียนมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ โรงเรียนจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายพร้อมเบี้ยเลี้ยงทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับ กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, p. 255) ได้กล่าว ว่าแรงจูงใจในการทำงานคือ การได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา มีค่าจ้างเพียงพอต่อการดำรงชีวิต และมีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน รวมไปถึงการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการคล้อย ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กำหนดมาตรฐานในการทำงานสูง และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสรุปได้ว่า สืบเนื่องจากโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนโดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มุ่งพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา เพื่อพัฒนาคนทั้งครบ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมทางศาสนา สู่การเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวและสังคม ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวดที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ได้สนับสนุนให้เอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยรัฐจะช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐาน ซึ่งมาตรฐานคือเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีการเปรียบเทียบกับปฏิบัติงานจริง กับผลที่คาดหวังว่าตรงกันหรือไม่โดย ฟลิปโป (Flippo, 1970 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 85) ได้จำแนกมาตรฐานออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) มาตรฐานเกี่ยวกับผลงานของการกระทำ แบ่งออกเป็น คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาที่จะใช้เพื่อทำงานให้สำเร็จ และต้นทุนของงาน 2) มาตรฐานด้านกระบวนการ แบ่งออกเป็น มาตรฐานเกี่ยวกับตัวบุคคล มาตรฐานเกี่ยวกับหน้าที่การงาน และมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยทางกายภาพ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สร้างความรู้สึกรักไว้วางใจ เป็นตัวแบบที่ดี สร้างและกระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ใช้ความพยายามในการทำงานที่มากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545, หน้า 56) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดสระแก้ว ด้านการคล้อย ในข้อ ตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 87) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 ด้านการคล้อย พบว่า ด้านการคล้อย โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่ง

เบสส์ (Bass, 1990, p. 21 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสาทรณ์, 2536, หน้า 64) ได้กล่าวว่า การคลอใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกับปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งจะคลอใจให้ผู้ตามโดย จุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น ผู้นำจะให้แรงหนุน ทางอารมณ์ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคลอใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตาม อาจทำได้ดังนี้ (Cohen, 1990, pp. 58-60 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสาทรณ์, 2536, หน้า 64) 1) สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ 2) ให้ความเชื่อมั่นในเหตุของการกระทำ ให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่ทำนั้น ทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่ามีเป้าหมาย และ 3) สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ตามคาดหวังว่าสิ่งที่ทำนั้น จะทำได้สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ตาม ถ้าหากคาดหวังว่าทำไปแล้วไม่สำเร็จ ก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จากการศึกษาในครั้งนี้จึงพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล จันทบุรี กำหนดมาตรฐานในการทำงานสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

ส่วนให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล จันทบุรี มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ขาดการชี้แจง หรือทำความเข้าใจกับคณะครูในเรื่องดังกล่าว อีกทั้งงานหรือการตัดสินใจบางอย่าง ผู้บริหาร ได้มอบหมายและมอบอำนาจให้กับผู้ช่วยผู้บริหารแต่ละฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการและตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ให้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีการจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1990 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 219) ได้กล่าวถึงปัจจัยการจูงใจ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ได้แก่ โอกาส ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้า ฯลฯ ซึ่ง ปรากฏา กล่าวขวัญ (2543, หน้า 181 อ้างถึงใน เสกสรรค์ สุวิชากร, 2545, หน้า 123) กล่าวว่า มนุษย์จะปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเมื่อเขามีขวัญและกำลังใจดี สอดคล้องกับ อนันต์ ประศาสนกุล (2530, หน้า 26-27 อ้างถึงใน ณภัทร ชินวงศ์, 2545, หน้า 29) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ มีความกระตือรือร้น รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เป็นคนเสียสละอุทิศตนเพื่อ งาน รู้จักให้กำลังใจ และกระตุ้นการทำงานด้วยความเต็มใจ รับผิดชอบงานที่ตนทำและสามารถเข้ากับสังคมได้ดี ส่วน บัญชา อิงสกุล (2545, หน้า 31 อ้างถึงใน วรณี หิรัญญากร 2546, หน้า 161) ได้เสนอว่า ผู้บริหารชั้นนำ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน จะใช้หลักสัมผัศกาย สัมผัสใจแก่

ผู้ร่วมงาน ในทางบวกทั้งทางกายและทางใจอยู่ตลอดเวลา โดยการกล่าวชื่นชมให้กำลังใจ เอื้ออาทร หรือการขอแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จึงควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

1.5 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กระตุ้นให้ครูศึกษาข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้ครูทดลองปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหของหน่วยงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เอาใจใส่ในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพิ่มเติมให้ครูได้รู้เท่าทันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีระบบการทำงานร่วมกันในรูปคณะกรรมการ มีการจัดประชุมชี้แจงครูให้สามารถรับรู้และแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253 อ้างถึงใน เสกสรรค์ สุวิชากร, 2545, หน้า 33) ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนว่า นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุงแก้ไข เป็นพฤติกรรมอันดีอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 55) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นผู้กระตุ้น เป็นผู้ช่วยในกระบวนการ เป็นผู้ให้ทางแก้ไขและเป็นผู้ประสานงานแหล่งทรัพยากร เป็นต้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โอพาร บุญมี (2547, หน้า 63) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการทำงาน ในข้อ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้จึงพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี กระตุ้นให้ครูศึกษาข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

ส่วนการให้ครูทดลองปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหของหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีได้รับการอบรม ฝึกฝน ให้เป็นผู้ที่บริหารงานและปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบเพื่อไม่ให้ก่อความเสียหายแก่ส่วนรวม จึงต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ให้ละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด

ของ เซน (Shane, 1957, pp. 517-519 อ้างถึงใน เสกสรรค์ สุวิชากร, 2545, หน้า 117) ที่ว่า ผู้บริหารต้องใคร่ครองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ และ ภิญโญ สาร (2516, หน้า 164) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้หนักแน่น รู้จักรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และมีความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โอฬาร บุญมี (2547, หน้า 63) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการทำงาน ในข้อ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองปฏิบัติเพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหของหน่วยงาน พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในอันดับสุดท้าย แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ สิ่งที่ยกพบโดย เบนนิส และนานุส (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน วรณี หิรัญญกร, 2546, หน้า 31-32) คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก จากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากคามผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ตลอดจนการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

1.6 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ใช้วิธีจูงใจและสนองความต้องการของครูแตกต่างกันตามสภาพของบุคคล ซึ่งสรุปได้ว่า สืบเนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 หมวด 3 มาตรา 42 บุคคลย่อมมีเสรีภาพทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียน การสอน การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้ เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2540) ประกอบกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 7 มาตรา 52 มุ่งพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ตลอดจนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พุทธศักราช 2545-2549 ในยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและการคุ้มครองทางสังคม ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนไทยทุกคนให้มีคุณภาพ มีสุขภาพแข็งแรง เป็นคนเก่ง คนดี มีระเบียบวินัย รู้หน้าที่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า, 2544, หน้า 38) รวมถึงกระแสการปฏิรูปการ

ศึกษาผนวกกับยุคการแข่งขันทางด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ทำให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาตนเองมากขึ้น ดังนั้นในการที่จะพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 157) ที่กล่าวว่า มนุษย์ที่กำลังปฏิบัติภารกิจในองค์กรนั้นแสดงว่าผู้บริหารด้านนี้ต้องสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถ ดำรงรักษาให้เขามีความสุขกาย สุขใจในการทำงาน กล่าวโดยภาพรวมคือ มีความพึงพอใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะรวมพลังกัน อุทิศตน ทำงานอย่างเต็มที่แก่องค์กร และสอดคล้องกับ ภารกิจของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ข้อ 5 (แผนพัฒนาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 6) ที่ว่า พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545, หน้า 58) ที่ได้ศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ซึ่งพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน ในข้อ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความพัฒนาตนเอง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจากการศึกษาในครั้งนี้จึงพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

ส่วนใช้วิธีจูงใจและสนองความต้องการของครูแตกต่างกันตามสภาพของบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก พื้นฐานความต้องการวิธีการจูงใจ ของครูแต่ละคนอาจมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจ ศึกษาสภาพความต้องการที่แท้จริงของครูแต่ละคนให้ถ่องแท้ ดังที่ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2533 อ้างถึงใน ฌภัทร ชินวงศ์, 2545, หน้า 28) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องให้ความสนใจต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับว่าแต่ละคนมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำต้องพยายามวิเคราะห์ดูว่าอะไรเป็นแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วให้ความสนใจกับสิ่งนั้นเพื่อเป็นการจูงใจและตอบสนองความต้องการ ให้เขาได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โอฬาร บุญมี (2547, หน้า 60) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ในข้อ ใช้วิธีจูงใจและสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามสภาพของบุคคลโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น เพื่อประสิทธิภาพในการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีจึงควรคำนึงถึง และให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวให้มากยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า บรรยาการองค์กรโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ทั้ง 8 มิติ มีรายละเอียดดังนี้ มิติขาดความสามัคคี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย (2.05) มิติอุปสรรค มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย (2.27) มิติขวัญ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (2.85) มิติมิตรสัมพันธ์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (2.63) มิติห่างเหิน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย (2.31) มิติมุ่งผลงานมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (2.87) มิติเป็นแบบอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (2.87) และมิติกรุณาปราณี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (2.58) และพบว่า มิติมุ่งผลงาน มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงสุด (2.87) และมิติขาดความสามัคคี มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำสุด (2.05) จากผลการศึกษาในครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาบรรยากาศองค์การจากหน่วยงานอื่น ๆ ดังนี้ พิสิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 38) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 1 พบว่า ในมิติขาดความสามัคคี และมิติอุปสรรค ตำแหน่ง อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 และอาจารย์ 3 มีพฤติกรรมเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง มิติขวัญ ตำแหน่ง อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 และอาจารย์ 3 มีพฤติกรรมเกิดขึ้นค่อนข้างมาก ด้านมิติมิตรสัมพันธ์ ตำแหน่งอาจารย์ 1 และอาจารย์ 2 มีพฤติกรรมเกิดขึ้นค่อนข้างมาก มิติห่างเหิน ตำแหน่งอาจารย์ 1 และอาจารย์ 3 มีพฤติกรรมเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี ตำแหน่ง อาจารย์ 2 และอาจารย์ 3 มีพฤติกรรมเกิดขึ้นค่อนข้างมาก ซึ่งตามหลักการของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966, pp. 150-151) ได้สรุปไว้ว่า มิติขาดความสามัคคี เป็นบรรยากาศที่ครูมีพฤติกรรมต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกันว่า แต่ละคนต่างปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะแบบต่างคนต่างทำ ขาดการปรึกษาหารือและการประสานงาน ไม่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แบ่งพรรคแบ่งพวก คบหาสมาคมในเฉพาะกลุ่ม ขาดการยอมรับในหลักการและเหตุผล ในมิติอุปสรรค เป็นบรรยากาศที่ครูมีพฤติกรรมต่อเพื่อนร่วมงานในด้านการปฏิบัติหน้าที่ที่ขาดความคล่องตัว ไม่ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการแก่งแย่งชิงดี ชิงเด่น เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน โรงเรียนเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ในการปฏิบัติงานมีอุปสรรค ในมิติขวัญ เป็นบรรยากาศที่ครูมีขวัญกำลังใจสูง มีความขยันหมั่นเพียรและอดทนเพื่อผลสำเร็จของงาน และร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง นอกจากนี้ยังรู้จักการให้อภัยซึ่งกันและกันอีกด้วย ในมิติมิตรสัมพันธ์ เป็นบรรยากาศที่ครูมีพฤติกรรม ต่อเพื่อนร่วมงานว่าทุกคนเป็นเพื่อนสนิทสนม มีการปฏิสัมพันธ์ไปมาหาสู่กัน และติดต่อสื่อสารทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องหน้าที่การทำงาน ส่วนในมิติห่างเหิน เป็นบรรยากาศความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ยึดถือกฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นหลัก ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารมีน้อย ในมิติมุ่งผลงาน เป็นบรรยากาศที่ครูมีความรู้สึกต่อผู้บริหารว่ามุ่งในผลงานมาก ไม่ไว้วางใจครู มีการสั่งการ ควบคุมกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด และครูต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ในมิติเป็นแบบอย่างเป็นบรรยากาศ ความรู้สึกที่ครูมองว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

ในเรื่องความยุติธรรม ความขยันหมั่นเพียร ความเสียสละและความรับผิดชอบ และในมิติกฎม
 ปราณี เป็นบรรยากาศ ที่ครูมีความรู้สึกต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหาร ช่วยเหลือครูทั้งในด้านการงาน และ
 ในด้านส่วนตัวโดยไม่หวังผลตอบแทน

เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การเป็นรายมิติ พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า มิติขาดความสามัคคี ในภาพรวมและรายข้อมีคะแนนเฉลี่ย
 อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่า ครูร่วม
 สังคมกันแต่เฉพาะในกลุ่มของตน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูบางคนชอบขัดจังหวะใน
 ขณะที่คนอื่นกำลังพูดในที่ประชุม ซึ่งสรุปได้ว่าบุคลากรครูใน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล
 จันทบุรี ในปีการศึกษา 2547 ส่วนใหญ่มีความสมัครสมานสามัคคี และให้ความช่วยเหลือกันทุก
 ฝ่ายในสถานศึกษาของตน แต่ละคน หรือกลุ่มคน มีการยอมรับในหลักการ และเหตุผลของบุคคล
 อื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ระเบียบโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน
 คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี หมวดที่ 2 วัตถุประสงค์ ข้อ 4.1 เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียว
 กัน และข้อ 4.2 เพื่อแก้ไขปัญหา ดำเนินงานร่วมกันในการสร้างสรรค์ และช่วยเหลือกันและกัน
 (คู่มือครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2542, หน้า 10) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ใน
 การจัดสวัสดิการที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ของบุคลากร การสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร จาก
 การได้รับสวัสดิการ รางวัลพิเศษต่าง ๆ ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการศึกษอบรมอย่างต่อเนื่อง การ
 จัดบุคลากรให้ตรงกับสายงานและตรงตามความสามารถ จัดให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ
 ของแต่ละบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพให้เกิดการปฏิบัติงานที่ประสานสัมพันธ์กัน
 จัดกิจกรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และกิจกรรมส่งเสริมการวางแผนและการทำงานร่วมกับ
 ผู้อื่น (แผนพัฒนาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 8-9) ซึ่งสอดคล้องกับ
 ฮาลปิน (Halpin, 1966, pp. 131-132 อ้างถึงใน พรทิพย์ รามัญ, 2542, หน้า 37) กล่าวว่า บรรยากาศ
 ในการปฏิบัติงานเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของครูใน โรงเรียน โดยส่วนรวมมีอิทธิพลต่อ
 การปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การ หมายถึงสภาพของการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนใน
 องค์การ ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบของบรรยากาศ วัดได้จากการสอบถามทัศนคติ หรือ ความรู้สึก
 นึกคิด หรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน และมีต่อพฤติกรรม
 ของผู้บริหารองค์การที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ พิสิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547,
 หน้า 38) ที่ได้ทำการศึกษา บรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษา ชลบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมครูในมิติขาดความสามัคคี ตำแหน่งอาจารย์ 1 อาจารย์ 2
 อาจารย์ 3 และ โดยรวม มีพฤติกรรม เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด
 สังฆมณฑลจันทบุรีจึงควรต้องเสริมสร้างบรรยากาศ ในการทำงาน สร้างความสามัคคีกลมเกลียว

ขัดความขัดแย้งของมวลสมาชิก สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในสถานศึกษา ให้การยอมรับในหลักการและเหตุผลของบุคคลอื่น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจากการศึกษาในครั้งนี้จึงพบว่า มิติขาดความสามัคคี ข้อที่ ครูร่วมสังคมกันแต่เฉพาะในกลุ่มของตน มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงสุด

ส่วนท่านพบว่า ครูบางคนชอบขัดจังหวะ ในขณะที่คนอื่นกำลังพูดในที่ประชุม มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สภาพการทำงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี บางส่วนไม่ให้ความร่วมมือแก่เพื่อนร่วมงานเท่าที่ควร คอยขัดขวาง ขัดจังหวะ ในขณะที่คนอื่นกำลังพูดหรือชี้แจงในที่ประชุม ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญ ในการเข้าไปมีบทบาทควบคุมและ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ดังที่ กิติมา ปริศิติก (2524, หน้า 213) ได้เสนอว่า แนวทางที่จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของผู้บริหาร ในการควบคุมบรรยากาศ ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นประโยชน์ ส่วน จุง และแมกกินสัน (Chung & Megginson, 1981, p. 244) กล่าวว่า การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับ โครงสร้างของงานความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การขัดแย้งอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวกันของบุคคลในองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะต้องทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุประสิทธิภาพ ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและมีความเจริญเติบโต ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จึงต้องเน้นและให้ความสำคัญ ในการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสร้างทัศนคติที่ดี ส่งเสริมการให้เกียรติ การเคารพ การยอมรับในความคิดเห็น ซึ่งกันและกันของครูเพื่อจะนำไปสู่บรรยากาศที่ดีขององค์การในที่สุด

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า มิติอุปสรรค ในภาพรวมและรายข้อมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีเวลาไม่เพียงพอในการเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ระบบธุรการ เป็นอุปสรรคขัดขวางงานอื่น ๆ ซึ่งสรุปได้ว่า บุคลากรครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความคล่องตัวในการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความคล่องตัวในการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจ ในงานที่รับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีการกำหนดภารกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในงาน ตลอดจนการจัดบุคลากรตรงตามสายงานและตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (แผนพัฒนา

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 6-8) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิสิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 38) ที่ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมครูในมิติอุปสรรค ตำแหน่งอาจารย์ 1 อาจารย์ 2 อาจารย์ 3 และโดยรวมมีพฤติกรรมเกิดขึ้น เป็นบางครั้ง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรทิพย์ รามัญ (2542, หน้า 62-64) ที่ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่าในมิติอุปสรรค ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีคะแนนมาตรฐาน อยู่ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีอุปสรรคในการทำงานบ้าง คณะผู้บริหารสถานศึกษา มีการวางแผนการกำหนดเป้าหมายการบริหารงาน บริหารคน และบริหารเวลาที่ดี ย่อมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เก่งกล้าได้ โดยเฉพาะเรื่องการบริหารเวลานั้น ฌ็องส์ตัน เจริญนันทน์ (2545, หน้า 74) ได้กล่าวไว้ว่า เนื่องจากระยะเวลาจะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้นนอกจากการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร พร้อมทั้งทำการตัดสินใจ เลือกแนวทาง และบุคคลที่จะปฏิบัติตามแล้ว จะต้องกำหนดระยะเวลา ในการดำเนินงานว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด และกิจกรรมใดควรจะทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาเท่าใด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมสมควรจะเสร็จสิ้นลง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรให้ความสำคัญ ในการมอบหมายงานต่าง ๆ ให้กับครูและควรมีการกำหนดระยะเวลา เพื่อให้ครูจัดเตรียมและดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจ และเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ส่วนท่านพบว่าระบบธุรการเป็นอุปสรรคขัดขวางงานอื่น ๆ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ในปัจจุบัน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ตามเป้าหมายข้อที่ 5 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม (แผนพัฒนาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 7) มีการดำเนินโครงการงานธุรการกับงาน IT ซึ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับครูมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์เทคโนโลยีสารสนเทศ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 อ้างถึงใน วิชดา ขอดคำ, 2546, หน้า 15) ที่กล่าวว่า กระทรวงศึกษาธิการ จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างความเป็นเลิศในด้านการบริหาร การเรียนการสอน และการบริการประชาชน โดยการพัฒนาแบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบสื่อประสม ดิจิทัลระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายที่มีสมรรถนะสูง จัดเก็บประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ พัฒนานวัตกรรม และปรับปรุงโครงสร้างทั้งองค์การ เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลป

วัฒนธรรม การกีฬา และการให้บริการประชาชน แบบเบ็ดเสร็จ รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย ได้ประโยชน์ ก่อปรด้วยจริยภาพอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า มิติขวัญ ในภาพรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาซึ่งสรุปได้ว่า ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความตั้งใจมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน เป็นไปตาม สภาพความสำเร็จที่กำหนดในข้อ 6 ที่ว่า บุคลากรมีความพึงพอใจ มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีขวัญกำลังใจในการทำงานมีผลต่อเนื่องถึงการมุ่งมั่น พัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ มีความรักความผูกพันต่อสถาบัน และการทำงานเพื่อองค์กรอย่างมีความสุข และข้อ 7 บุคลากรได้ทำงานตรงตามความสามารถและได้รับการพัฒนาตนเอง ให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (แผนพัฒนาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 10) ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงศ์ เกษมสิน (2546, หน้า 241 อ้างถึงใน วรรณิ หิรัญญากร, 2546, หน้า 75) ที่กล่าวว่า ขวัญ ที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับ ฟลิปโป (Flippo, 1971, p. 141 อ้างถึงใน วรรณิ หิรัญญากร, 2546, หน้า 75) ที่กล่าวว่า กำลังขวัญ หมายถึงสภาพจิตใจ หรือท่าทีความรู้สึกของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานซึ่งกันและกันเพื่อองค์กรและสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ พิธิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 38) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า ในมิติขวัญ ของตำแหน่งอาจารย์ 1 อาจารย์ 2 อาจารย์ 3 และโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ดังนั้น การที่ครูผู้ปฏิบัติงานมีขวัญที่ดีนั้น ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ตลอดจนสร้างความพึงพอใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญ สร้างขวัญที่ดีให้ปรากฏในองค์กรอยู่เสมอ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน จึงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

การที่ครูใช้เวลา หลังเลิกเรียนแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ระเบียบโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี หมวด 4 ว่าด้วย กำหนดเวลา วันหยุด และการขอลา ข้อ 43 ชั่วโมงสอนของครู ระดับก่อนประถมศึกษา สอนไม่เกิน 25 ชั่วโมง/สัปดาห์ ครูระดับประถมศึกษาสอนไม่เกิน 25 ชั่วโมง/ สัปดาห์ ครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สอน

ไม่เกิน 22 ชั่วโมง/ สัปดาห์ ครูระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป สอนไม่เกิน 20 ชั่วโมง/ สัปดาห์ และครูระดับ ปวช. ปวท. ปวส. สอนไม่เกิน 20 ชั่วโมง/ สัปดาห์ (24 คาบเรียน) ชั่วโมงสอนข้างต้น ไม่รวมถึงเวลาในการเตรียมการสอน ตรวจงานประเมินผลงาน หรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย จรรยา มารยาท วินัย และหน้าที่ของครู โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2537 และ เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2539 (คู่มือครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2542, หน้า 29-30) ซึ่งครูส่วนใหญ่อาจมองว่า มีเวลาเพียงพอสำหรับการที่จะช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา โดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาหลังเลิกเรียน ซึ่งจะเป็นเวลาส่วนตัวของครู ในการที่จะปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ เช่น การได้ใช้เวลาอยู่กับครอบครัว การเดินทางกลับบ้าน กรณีที่ครูมีบ้านหรือที่พักไกลจากโรงเรียน หรือกิจกรรมเสริมอื่น ๆ ตลอดจนในบาง โรงเรียนอาจมีนโยบายการจัดการเรียนการสอน หรือปฏิบัติหน้าที่ พิเศษ นอกเหนือจากเวลาทำการปกติ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น ครูสามารถที่จะใช้เวลาที่ว่างจากชั่วโมงที่ต้องทำการสอนในการที่จะให้คำแนะนำปรึกษา หรือช่วยเหลือในกรณีที่นักเรียนมีปัญหา โดยไม่ต้องไปเบียดเบียน ช่วงเวลาหลังเลิกเรียนซึ่งเป็นเวลาส่วนตัวของครูได้

2.4 จากผลการวิจัยพบว่า มิติมิตรสัมพันธ์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความสนิทสนมซึ่งกันและกัน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่าครูมีโอกาสสังสรรค์กัน ระหว่างเวลาทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นไปตามเป้าหมาย ข้อที่ 11 บุคลากร ผู้เรียนดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (แผนพัฒนาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 7) ซึ่งสอดคล้องกับ มายส์ (Miles, 1973, pp. 437-441) อ้างถึงใน วรณี หิรัญญากร, 2546, หน้า 59-60) ได้เสนอเกณฑ์ บ่งชี้ความมีความสุขดี ขององค์กร ในด้านความต้องการด้านการบำรุงรักษา ได้แก่ 1) มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมกับปริมาณและความต้องการ 2) สมาชิก มีความสามัคคีรักใคร่ สนิทสนม และปรองดองกันอย่างดี และ3) สมาชิกมีขวัญ และความพึงพอใจในงานดี เป็นบรรยากาศที่ครูมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ว่าทุกคนต่างเป็นเพื่อนที่สนิทสนม รักใคร่ ชอบพอกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทุกคนต่างก็มีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ซึ่ง เฮิร์สเบิร์ก (Herzberg, 1959, p. 78) ยังได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีทางหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิเศษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 38) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมครูในมิติมิตรสัมพันธ์ ตำแหน่งอาจารย์ 1 อาจารย์ 2 และโดยรวมมีพฤติกรรมเกิดขึ้น ค่อนข้างมาก ดังนั้นผู้บริหาร จึงควรที่จะสนับสนุน ส่งเสริม และรักษาพฤติกรรมดังกล่าว ให้เกิดในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะก่อให้เกิด

เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของครู ด้วยเหตุผลดังกล่าว จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ครูมีความสนิทสนม ซึ่งกันและกัน จึงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

ส่วนที่ครูมีโอกาสดังสรรค์กันระหว่าง เวลาทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลจันทบุรี มีการกำหนดเวลาทำงาน เวลาพัก ที่ชัดเจนไว้ในคู่มือครู โรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อให้ครู ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ตลอดจน มีการนิเทศตรวจตรา ของผู้บริหารเป็นประจำ ทำให้ครูมองว่า โอกาสที่จะสังสรรค์กัน ระหว่างเวลาทำงานนั้นมีน้อย เกี่ยวกับการที่ครูจะมีโอกาสดังสรรค์นั้น โรงเรียนก็ได้มีการจัดให้มีบ้างตามโอกาสอันควร แต่ส่วนใหญ่ จะเป็นช่วงนอกเวลาทำงาน เช่น การสังสรรค์ในโอกาสการจัดกิจกรรม ตามเทศกาล วันคริสตมาส ปีใหม่ กิจกรรมร่วมกับชุมชน ตามประเพณีของแต่ละท้องถิ่น ที่ตั้งของโรงเรียน กิจกรรมต้อนรับครูใหม่ กิจกรรมร่วมแสดงความชื่นชมยินดี ในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การพบปะสังสรรค์ มีความจำเป็นต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และผ่อนคลาย ความตึงเครียด จากการปฏิบัติงานได้ระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณี หิรัญญากร (2546, หน้า 160) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังเกตสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า บุคลากรร่วมกัน จัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์กันมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น เพื่อให้เกิดบรรยากาศการปฏิบัติที่พึงประสงค์ ในองค์การ ผู้บริหาร จึงควรหาโอกาส หรือจงใจสร้างโอกาส ให้ครูได้พบปะสังสรรค์ในเวลาทำงาน บ้างตามความเหมาะสม และโอกาสอันควรให้มากขึ้น

2.5 จากผลการวิจัยพบว่า มิติแห่งเหิน ในภาพรวมและรายข้อ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านพบว่า ครูจะรับประทานอาหารกลางวันในที่เฉพาะของพวกตน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านพบว่า ครูออกนอกชั้นเรียนหรือโรงเรียนในเวลาราชการ ซึ่งสรุปได้ว่า ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งความผูกพันใกล้ชิด หรือความสัมพันธ์ที่ดีที่ครูมีต่อผู้บริหารของโรงเรียน นั้น เป็นแรงจูงใจสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ครูมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ครูกล้าที่เข้าพบขอคำแนะนำต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคาทอลิก สังเกตสังฆมณฑลจันทบุรี ข้อ 1 เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน และข้อ 2 เพื่อแก้ไขปัญหา ดำเนินงานร่วมกัน ในการสร้างสรรค์ และช่วยเหลือกันและกัน (แผนพัฒนาโรงเรียนคาทอลิก สังเกต

สังฆมณฑลจันทบุรี, 2544, หน้า 2) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิสิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 38) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารในมิติทางเงิน ตำแหน่ง อาจารย์ 1 และอาจารย์ 3 มีพฤติกรรมเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง และสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527, หน้า 95-96 อ้างถึงใน พรทิพย์ รามัญ, 2542, หน้า 22) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิก ในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้คนในกลุ่มมีความสามัคคี กลมเกลียวกัน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี สถานภาพของผู้บริหาร เป็นบาทหลวง และซิสเตอร์ ได้รับการอบรม ฝึกฝน ให้ดำรงตนอย่างเหมาะสมกับสถานภาพของตน ทำให้มองและให้ความสำคัญในเรื่องการร่วมรับประทานอาหารกลางวันกับครูค่อนข้างน้อย ซึ่งนอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหาร โรงเรียนแล้ว ยังต้องปฏิบัติหน้าที่ ในการเผยแพรศาสนา หรือปฏิบัติศาสนกิจอื่น ๆ หากพิจารณาและปฏิบัติอย่างเหมาะสม ก็จะช่วยให้ลดช่องว่างระหว่างครูกับผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารรู้จักครูในแง่มุมที่หลากหลายมากขึ้น ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหาร ต้องสร้างความศรัทธา เชื่อมมั่น ความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกอบอุ่น อยากเข้าใกล้ เพื่อปรึกษาหารือ ในเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ครูรับประทานอาหารกลางวันในที่เฉพาะของพวกตน จึงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

ส่วนการมีครูออกนอกชั้นเรียน หรือโรงเรียนในเวลาราชการมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร ได้กระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนและมุ่งเน้นให้ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีความตระหนักในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นไปตามระเบียบโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ว่าด้วยการบริหารงานโรงเรียน หมวด 3 หน้าที่ครู บทที่ 1 หน้าที่ครูในการปกครองนักเรียน ข้อ 27 ครูต้องไม่ละทิ้งห้องเรียน และให้นักเรียนอยู่ตามลำพัง โดยผลการ เมื่อครูมีกิจธุระจำเป็นต้องออกจากห้องเรียน ต้องแจ้งให้ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการทราบเพื่อส่งครูไปแทน (คู่มือครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2542, หน้า 26) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะวางแผนบริหารจัดการ ให้ครูมีความรัก ความพึงพอใจ และผูกพันต่อองค์การ ไม่เบียดเบียนเวลาของโรงเรียน เพื่อไปทำกิจการอย่างอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ วินิจ เกตุขำ (2525, หน้า 139-151 อ้างถึงใน พรทิพย์ รามัญ, 2542, หน้า 23) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรมีบทบาทหน้าที่ ในการบริหารเวลาให้ดี ควรจะรู้จักการจัดลำดับ ความสำคัญของงาน มีความสามารถในการมอบหมายงาน รู้จักการแบ่งเวลาสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เวลาสำหรับงานตามระบบและเวลาสำหรับตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการที่จะบริหารจัดการ ประสานสัมพันธ์ กระตุ้น ส่งเสริม มุ่งเน้นให้ครู มีความตระหนักในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของ

ตนเอง อย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เต็มเวลา และเต็มความสามารถ

2.6 จากผลการวิจัยพบว่า มิตินึงผลงานในภาพรวมและรายชื่อ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ชื่อคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพูดถึงการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและยิ่งใหญ่เสมอ และชื่อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหาร ให้ความสนใจ กับผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคล ซึ่งสรุปได้ว่า ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล จันทบุรีส่วนใหญ่ มีความรู้สึกต่อผู้บริหารของโรงเรียนว่า ผู้บริหารทำงาน โดยคำนึงถึงผลงานมากเกินไป ไม่ไว้วางใจครูผู้ได้บังคับบัญชา การสั่งงานมอบหมายงาน การควบคุมกำกับติดตาม และประเมินผล ผู้บริหารดำเนินการด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด ครูไม่มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็นเท่าที่ควร และต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับ เรดดิน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525, หน้า 80 อ้างอิงจาก Reddin, 1970, p. 352) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ในแบบผู้คุมงาน (Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่คิดว่าตนเองสำคัญ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน มีลักษณะเผด็จการ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิเศษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 38) ที่ได้ทำการศึกษาบรรยายศาสตร์ องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมผู้บริหาร ในมิตินึงผลงาน ตำแหน่ง อาจารย์ 2 อาจารย์ 3 และโดยรวม มีพฤติกรรมเกิดขึ้นค่อนข้างมาก ซึ่งการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ที่มุ่งงานมักจะไม่นับถึงบุคคลเพราะผู้บริหารมีความต้องการในผลสำเร็จ ของงานอย่างแรงกล้า โดยจะมุ่งให้ครูทำงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว มีปริมาณ และคุณภาพสูง ซึ่งอาจจะทำให้บรรยาาศในสถานศึกษาเต็มไปด้วยความเคร่งเครียดวิตกกังวล ในที่สุดสมาชิกก็จะขาดขวัญกำลังใจที่จะทำงานต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรลดความเข้มงวด กวดขัน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับมิตร อำนวยความสะดวก ส่งเสริมการบริหารโดยกระจายอำนาจ ให้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น มีการติดต่อสื่อสารระบบสองทาง ตลอดจนการมีเจตคติที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยเหตุผลดังกล่าวจากการศึกษา ในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารพูดถึงการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและยิ่งใหญ่เสมอ จึงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

ส่วนผู้บริหาร ให้ความสนใจกับผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ให้ความสำคัญในผลการปฏิบัติงานของครู หรือผลผลิตในภาพรวมมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการงานในบางลักษณะ ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้กับผู้ช่วยผู้บริหารในแต่ละฝ่ายเป็นผู้ดำเนินงาน และควบคุมกำกับติดตาม ทำให้ครูมองว่าผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคล ซึ่ง ธร สุนทรยุทธ (ม.ป.ป., หน้า 238-239) ได้กล่าวว่า คณะครูต้องการที่จะให้ผู้บริหารเอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่ครูในการวินิจฉัยสั่งการ ถึงแม้ว่าคนบางคนต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ใจมากบ้างน้อยบ้าง แต่ยังคงต้องการที่จะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ครูอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารควรต้องให้ความสนใจในผลงานของสมาชิกทุกคนเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาารู้สึกว่า ผลงานของตนเองมีคุณค่าและความสำคัญ เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจพัฒนาองค์กรเสริมสร้างบรรยากาศ ที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

2.7 จากผลการวิจัยพบว่า มิติเป็นแบบอย่าง ในภาพรวมและรายข้อ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการเตรียมตัวอย่างดีก่อนมาพูดในที่ประชุม และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ครูในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสรุปได้ว่า ครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีความรู้สึกต่อผู้บริหาร โรงเรียนว่า ผู้บริหารประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงาน โดยเฉพาะการเตรียมตัว การพูดหรือชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ ในที่ประชุม ซึ่ง ชาริมนศิริ (2521, หน้า 152 อ้างถึงใน ณภัทร ชินวงศ์, 2545, หน้า 29-30) ได้ให้คำนิยามว่า การประชุม หมายถึง การพบปะระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเช่น การประชุมเพื่อให้ความรู้ ประชุมเพื่อสร้างสรรค์ ประชุมเพื่อการหยั่งเสียงเป็นต้น และสาคร จันทร์ทองอ่อน (2536, หน้า 32 อ้างถึงใน ณภัทร ชินวงศ์, 2545, หน้า 30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ ด้านเทคนิคการประชุมของผู้บริหาร โรงเรียน คือ จัดเตรียมสถานที่การประชุม จัดวาระการประชุม เปิดประชุมเมื่อถึงเวลากำหนด ประชุมตามระเบียบวาระการประชุม อนุญาตให้สมาชิกอภิปรายซักถาม พิจารณาญัตติข้อเสนอมของสมาชิกขอให้ที่ประชุมออกเสียงลงคะแนน สรุปประเด็นให้ครบ ขอมรับมติที่ประชุม ควบคุมมารยาทของผู้เข้าประชุม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิเศษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547, หน้า 38) ที่ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่าพฤติกรรมผู้บริหารในมิติเป็นแบบอย่าง ตำแหน่งอาจารย์ 2 อาจารย์ 3 และโดยรวม มีพฤติกรรมเกิดขึ้นค่อนข้างมาก ดังนั้น ในการที่จะส่งเสริมบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นผู้นำในองค์กร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างเป็นที่ยอมรับของครูผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยเหตุผลดังกล่าว จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีการเตรียมตัวอย่างดีก่อนมาพูดในที่ประชุม จึงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

ส่วนผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ครูในทุก ๆ ด้าน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ไม่ได้ปฏิบัติในเรื่องนี้ ด้วยตนเองโดยตรงแต่จะมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสกสรรค์ สุวีชากร (2542, หน้า 119) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัด

สังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีพฤติกรรมผู้นำด้านการให้ความช่วยเหลืออยู่ในอันดับสุดท้าย และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชอด เสนารักษ์ (2546, หน้า 53) ที่ได้ศึกษาทัศนคติของครูต่อภาวะผู้นำของบาทหลวง ในการบริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของบาทหลวงในการบริหารสถานศึกษา ด้านการให้ความช่วยเหลืออยู่ในอันดับสุดท้ายซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529, หน้า 96-97 อ้างถึงใน เสกสรร สุวิชากร, 2542, หน้า 118) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารประการหนึ่งคือ การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มโดยปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติงานด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่เรื่องนี้ให้มากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.8 จากผลการวิจัยพบว่า มิติการปราชญ์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามสนับสนุนส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ของครู และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครูทุกคน ซึ่งสรุปได้ว่า โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีเป้าหมายอย่างชัดเจนในการส่งเสริมและพัฒนาครูให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามนโยบายด้านการบริหาร ข้อที่ 2 ที่จะส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการพัฒนาบุคลากร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนางานตลอดจนประเมิน และติดตามอย่างต่อเนื่อง (คู่มือโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2542, หน้า 6) และจัดให้มีการพิจารณา ความดีความชอบ สวัสดิการและการสังเคราะห์อื่น ๆ ไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหารทุกโรงเรียนได้ปฏิบัติตรงกัน ในหมวด 5 ว่าด้วยเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ และสวัสดิการและการสังเคราะห์อื่น ๆ ของคู่มือครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (2542, หน้า 33-36) ซึ่งตรงกับความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของ ภิญญ สาธร (2516, หน้า 164-167) ที่กล่าวถึงผู้นำว่าต้องใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานโดยเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนับสนุนส่งเสริม และรักษาผลประโยชน์ตลอดจนให้ครูมีส่วนร่วมในผลประโยชน์โดยใช้หลัก 3 ประการ คือ ให้มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ตอบแทน ให้มีส่วนร่วมในผลผลิต และให้มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ที่ตอบสนองความต้องการ ซึ่งตามหลักทฤษฎี ของ มาสโลว์ (Maslow) มี 5 ลำดับขั้น คือ 1) ผลประโยชน์ ที่ตอบสนองความต้องการทางกาย 2) ผลประโยชน์ที่ตอบสนองตามต้องการด้านความปลอดภัย 3) ผลประโยชน์ที่ตอบสนองความต้องการด้านสังคม 4) ผลประโยชน์ที่ตอบสนองความต้องการมีฐานะเด่นในสังคม และ 5) ผลประโยชน์ที่ตอบสนองความต้องการความนึกคิดทุกอย่าง ด้วยเหตุผลดังกล่าว จากการศึกษาในครั้งนี้

นี้พบว่า ผู้บริหารพยายามส่งเสริม สนับสนุน และรักษาผลประโยชน์ของครู จึงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนท่านพบว่า ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครูทุกคน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ส่วนใหญ่เป็นบาทหลวง และซิสเตอร์ ซึ่งนอกจากจะมีภาระหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนแล้ว ยังต้องปฏิบัติภารกิจอื่นในฐานะเป็นตัวแทนทางศาสนา อีกทั้งนโยบายการบริหารงานของโรงเรียนได้ใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งลักษณะงานบางอย่างได้มีการมอบหมายลงไปยังผู้ช่วยผู้บริหารของ แต่ละฝ่ายให้รับผิดชอบและดำเนินการแทน โดยผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ลงไปปฏิบัติเองโดยตรง จึงทำให้ครูมีความรู้สึกที่ว่า ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดบรรยากาศสององค์การที่ดี และเป็นที่ยังประสงค์ของทุกคน ผู้บริหารควรใช้เวลาและให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวให้มากขึ้น ดังที่ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1982, p. 236 อ้างถึงใน จิรดาวัลย์ สุจิราวรรณ, 2545, หน้า 18) ได้ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ และความรู้สึกของบุคคลในองค์การ และสอดคล้องกับ กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253 อ้างถึงใน เสกสรรค์ สุวิชากร, 2542, หน้า 33) ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารโรงเรียนว่า นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใย และกระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ ในการช่วยเหลือเกื้อกูล แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างสัมพันธอันดี ให้มีบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ความกรุณาปรานี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) จะเห็นว่า ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ แอนเดอร์สัน (Anderson, 1964, p. 9) ที่ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในรัฐมิชิแกน จำนวน 81 โรงเรียน พบว่า บุคลิกภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน แต่สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนครูในโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ ส่วน คูก (Cook, 1966, p. 345-A อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540, หน้า 82) ได้ใช้แบบสอบถามพรรณนาบรรยากาศองค์การ (OCDQ) และแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) ถามครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบว่า ภาวะผู้นำของโรงเรียน แตกต่างไปตามบรรยากาศของโรงเรียน ขนาดโรงเรียน ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน ส่วน วิกกินส์ (Wiggins, 1969, p. 68) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้นำและบรรยากาศใน

องค์การ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา จากแคลิฟอร์เนีย จำนวน 41 คน พบว่า ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ และไบรค์เนอร์ (Brickner, 1971, p. 96-A อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540, หน้า 82) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในนอร์ธ คาโรไลนา โดยใช้แบบสอบถาม OCDO และ LBDQ พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และลิเคอร์ท (Likert, 1967) พบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบแรกของบรรยากาศองค์การ นอกจากนี้ กิปสัน และคณะ (Gibson & others, 1973) ยังศึกษาพบว่า แบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของแบบบรรยากาศองค์การ ส่วนเดวิส (Davis, 1981) ระบุว่าคุณภาพของผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศองค์การที่ดี และ จรรยา งามญาติ (2519, หน้า 57-60) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยรวม เป็นบรรยากาศแบบเปิด ลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนงานวิจัยของ พรทิพย์ รามัญ (2542, หน้า 68) ที่ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525, หน้า 237) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำนั้น เป็นการศึกษาว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร องค์การจึงจะมีประสิทธิผล ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจึงสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ผลผลิต ความพึงพอใจ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจ และความขัดแย้ง เป็นต้น ส่วน ซูเมธ เดียวอิเรส (Deoisres, 1979, p. 6) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่า สมาชิกขององค์การมีทัศนคติต่อพฤติกรรมของผู้บริหารมากกว่าสิ่งอื่น ดังนั้นจึงยืนยันได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ และในทำนองเดียวกัน ลักษณะหรือมิติบรรยากาศองค์การ ก็จะมีอิทธิพล ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ

4. จากผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาบรรยากาศองค์การที่พยากรณ์ได้จากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี สามารถพยากรณ์ได้จากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายในบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ ที่พยากรณ์จากปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ ดังนี้

4.1 มิติขาดความสามัคคี

ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสามัคคีเป็นรายคน เป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ มิติขาดความสามัคคีได้ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่เป็นตัวกลางที่จะคอยเชื่อมประสาน เป็นศูนย์กลางใจ เสริมสร้างความเข้าใจ อันดีให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย เพื่อความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มให้สมาชิกของกลุ่มตระหนักและยอมรับในความต้องการ และค่านิยมของบุคคลอื่น ซึ่ง เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1981, pp. 11-12 อ้างถึงใน พรทิพย์ รามัญ, 2542, หน้า 32-33) ได้กล่าวถึง มิติมุ่งคน (Concern for People) ว่าเป็น วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน อันประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึงและส่งเสริมความสามัคคีของเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ ที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมความสามัคคีอันดี ระหว่างบุคคล เพื่อที่จะก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างเป็นรายบุคคล แต่ต้องปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังต้องส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี มอบหมายภารกิจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ดังนั้น บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มิติขาดความสามัคคี จึงสามารถพยากรณ์ ได้จากภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสามัคคี เป็นรายคน

4.2 มิติอุปสรรค

ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสามัคคี เป็นรายคน เป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ ในมิติอุปสรรคได้ ในการที่จะสร้างบรรยากาศ ให้ครูในโรงเรียน มีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของครู ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันว่า การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีความคล่องตัว ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่กีดกันหรือแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่นระหว่างกัน ให้ทำงานเพื่อมุ่งหมายประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเข้าไปมีบทบาท ให้ความสนใจคำนึงถึงตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล ซึ่ง เบสส์ (Bass, 1985) ได้กล่าวถึงการคำนึงถึงเอกบุคคล ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำ ทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา เป็นที่เล็ง และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้ตาม วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ และมีทัศนภาพที่ชัดเจนได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ

ชอบ และควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในงาน ผู้บริหารจึงต้องสร้างความเข้าใจ คำนึงถึงความเหมาะสม ความจำเป็น โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ก่อนสิ่งอื่นสิ่งใดเสมอ

ดังนั้น บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มิติอุปสรรคจึงสามารถพยากรณ์ ได้จากภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

4.3 มิติขวัญ

ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ ในมิติขวัญได้ ในการที่จะเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ให้ครูทุกคนมีขวัญและกำลังใจสูง มีความพึงพอใจที่จะทำงานด้วยความเสียสละขยันหมั่นเพียร และอดทน เพื่อผลสำเร็จของงานตามจุดมุ่งหมาย มีความรู้สึกที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปแม้จะเป็นเวลาหลังจากปฏิบัติงานแล้วก็ตาม และพร้อมที่จะให้อภัยซึ่งกันและกัน ในสิ่งผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน โดยปราศจากการติฉินนินทาหรือซ้ำเติมกัน ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานช่วยให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 65-66) เสนอว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญตอบสนองความต้องการผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความแตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีการทำงาน อีกทั้งเป็นการช่วยกระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ช่วยส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด และเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ผู้บริหาร ควรมีการเสริมแรงในลักษณะ ให้รางวัลที่เหมาะสม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามข้อตกลง หรือ ได้ใช้ความพยายามพอสมควร ผู้บริหารต้องส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ศึกษาความต้องการของผู้ตาม และประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ดังนั้น บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มิติขวัญจึงสามารถพยากรณ์ ได้จากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

4.4 มิติมิตรสัมพันธ์

ปัจจัยภาวะผู้นำ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ ในมิติมิตรสัมพันธ์ได้ ซึ่งในการที่จะทำให้มีบรรยากาศ ที่ครูเกิดความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่าทุกคนต่างเป็นเพื่อนสนิทสนมรักใคร่ ชอบพอซึ่ง

กันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ไปมาหาสู่กัน และติดต่อสื่อสาร ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทุกคนต่างมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์อันดีมิตรซึ่ง เฮิร์สเบิร์ก (Herzberg, 1959, p. 78) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยที่คอยเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการที่จะทำงานร่วมกัน และเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีทางหนึ่งด้วย ผู้บริหารควรเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง แบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik, 1989, p. 74 อ้างถึงใน วันชัย นพรัตน์, 2540, หน้า 38) ทำให้มีโอกาสดำเนินการอยู่ตลอดเวลาเพราะผู้บริหารจะสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง แลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน ให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากมีการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการอย่างใหม่ ผู้บริหารมีความเต็มใจและมีความสามารถในการที่จะแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นและใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า อุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข ก็จะทำให้เป็นการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ บุคลากรทุกฝ่าย มีความพึงพอใจ มีความเป็นมิตรไมตรี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ดังนั้น บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก ดังัดตั้งมณฑลจันทบุรี มิติมิตรสัมพันธ์ จึงสามารถพยากรณ์ได้จาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

4.5 มิติทางเห็น

ปัจจัยภาวะผู้นำ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ มิติทางเห็นได้ สิ่งที่จะช่วยให้สภาพการทำงานหรือบรรยากาศของการทำงานจะเป็นไปอย่างราบรื่นหรือไม่ สิ่งหนึ่งย่อมเกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกันออกไป การที่ครูมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่มีพฤติกรรมทางเห็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยอมคบหาสมาคมกับใครชอบทำงานอยู่ตามลำพัง ยึดนโยบายระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด การออกคำสั่ง และการประสานงานมักเป็นในลักษณะมีลายลักษณ์อักษรในระบบมากกว่าการประสานงานนอกกรอบแบบ จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูผู้ปฏิบัติงานมีน้อย ซึ่งเกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba, 1968, p. 56 อ้างถึงใน จิราวัลย์ สุจิราวรรณ, 2545, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก โดยผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญ ของสถาบันมิติ กล่าวคือ ยึดความคาดหวังของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นหลัก โดยการใช้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนิน

การให้บุคลากร มีบทบาทหน้าที่ตามสถาบันกำหนดความสำคัญ ซึ่งถือว่าประสิทธิภาพของงานเป็น ผลประโยชน์ของหน่วยงานที่จะต้องมาก่อนเสมอ แม้ว่าจะต้องทำลายน้ำใจของผู้ร่วมงาน หรือ ผลประโยชน์ของบุคคลอื่นก็ตาม และภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 78-79) ให้ความเห็นไว้ว่า การที่ องค์การเป็นทางการหรือแบบแผนขึ้นเท่าไร ก็เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น การขีด ในระเบียบจนเกินไปทำให้พฤติกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมถูกจำกัดในวงแคบ ทางที่เหมาะสม ควรจะกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง เปิดโอกาส ให้ครุมีอิสระ และมีความรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น โดยผู้บริหารควรสร้าง ปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ความสนใจผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ตามความ ต้องการ ความสนใจ และความสามารถอาจชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อน ของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน อย่างเสมอภาค และเท่าเทียม กันทุกคนทั่วทั้งองค์การ

ดังนั้น บรรยายการองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มิติทางเห็น จึงสามารถพยากรณ์ได้จาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน

4.6 มิติมุ่งผลงาน

ปัจจัยภาวะผู้นำด้าน การกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และ ด้านการบริหารแบบวางเฉย เป็นปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ ในมิติมุ่งผลงาน ได้ ในการปฏิบัติ งานในสถานศึกษา ที่ครุมีความรู้สึกร่วมต่อการพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ว่าทำงานโดยมุ่งงานหรือ คำนึงถึงผลงานมากเกินไป ไม่คำนึงถึงบุคคล เพราะมีความต้องการในผลสำเร็จของงานอย่างแรง กล้า มุ่งเน้นให้ครูทำงานให้สำเร็จ มีปริมาณงาน และคุณภาพสูง ผู้บริหารมักไม่ไว้วางใจ มีเจตคติที่ ไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การควบคุมกำกับติดตามและประเมินผลจะกระทำด้วยตนเอง อย่างใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่มีโอกาสเสนอแนวความคิดเห็นเท่าที่ควร และต้องปฏิบัติตาม คำสั่งอย่างเคร่งครัด การทำงานส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของงานมากกว่า เรื่องส่วนตัว ใน การที่จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรต้อง ใช้ หลักการบริหาร โดยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้สติปัญญา สร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ ก่อน มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา โดยเน้นที่กลุ่มบุคคล และรายบุคคล ผู้บริหารต้องสร้างความ สัมพันธ์ สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ยกย่องความ ต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนอย่างสมดุล และเท่าเทียมกัน ซึ่งในบางลักษณะงาน ผู้บริหารควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่าง เต็มความรู้ความสามารถ โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงเว้นเสียแต่ว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่บรรลุผล

ผู้บริหารจึงต้องลงไปให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ให้กำลังใจ ทบพวนจุดมุ่งหมาย และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจ สามารถปฏิบัติงานได้พร้อมกับการเรียนรู้ไปในตัว ส่งผลให้มีบรรยากาศในการทำงาน เพื่อจะให้องค์การประสบความสำเร็จ

ดังนั้น บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีดีมุ่งผลงาน จึงสามารถพยากรณ์ได้จาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน และด้านการบริหารแบบวางเฉย

4.7 มิติเป็นแบบอย่าง

ปัจจัยภาวะผู้นำ ด้านความสนใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน และด้านการคล้อย เป็นปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ มิติเป็นแบบอย่างได้ ในการที่ครูจะมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า ได้ประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา การเสียสละและความรับผิดชอบในการทำงาน ผู้บริหารต้องใช้วิธีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ชักจูงใจครูผู้สอน ให้ประพฤติปฏิบัติตาม โดยปราศจากคำสั่ง หรือ นิเทศงานโดยตรง ในการบริหารงานผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำ ด้านความสนใจ หรือความมีบารมี หรือการมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้เพราะ ความสนใจ หรือความมีบารมี เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นความสามารถทำให้บุคคลอื่นเกิดการยอมรับ ศรัทธา เลื่อมใส เป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักนำ โน้มน้าวจิตใจให้คนอื่น มีความคิดเห็นคล้อยตาม (Bass & Avolio, 1990, p. 19) และเฮาส์ (House, 1977) ได้อธิบายตัวบ่งชี้ ด้านความมีบารมี หรือความสนใจของผู้นำว่า เป็นการที่ผู้ตามเชื่อในความคิด ยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย รักใคร่ผู้นำ เต็มใจเชื่อฟัง มีความผูกพันกับองค์การ ผู้ตามมีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงานและเชื่อว่าผู้นำสามารถช่วยในการปฏิบัติงาน ของกลุ่มได้สำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสนใจ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอีกปัจจัยที่จะช่วยยกระดับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ต่อไป อีกทั้งผู้บริหารควรต้องให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงเป็นรายบุคคล โดยปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกระดับความพึงพอใจ ความต้องการ และเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค ตลอดจนผู้บริหารต้องอธิบายถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเพื่อการคล้อย จุดประกายความคิด ให้แรงหนุนทางอารมณ์ เพิ่มความตระหนักกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น โน้มน้าวจิตใจ สร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อในเหตุของการกระทำ ตลอดจนสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ และเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ดังนั้น บรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มิติเป็นแบบอย่าง จึงสามารถพยากรณ์ได้จาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสนใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการคล้อย

4.8 มิติกรุณาปราณี

เป็นปัจจัยภาวะผู้นำ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านความสนใจ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการบริหารแบบวางเฉย เป็นปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ มิติกรุณาปราณีได้ การที่ครูจะมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องส่วนตัวและในหน้าที่การงาน โดยมีหวังผลตอบแทนแต่ประการใด ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางกายภาพที่เป็นวัตถุสิ่งของหรือปัจจัยทางจิตวิทยาก็ตาม จะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติหน้าที่ ในสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น บุคลากรมีอิสระในการทำงาน สนับสนุนกันฉันท์มิตรทั้งระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บริหาร เกิดความร่วมมือ ร่วมงานประสานใจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารโดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เนื่องจาก พยอ ม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 156) ได้กล่าวว่า เพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่มีค่าขององค์การที่สามารถสร้างคุณูปการให้แก่องค์กรอย่างมหาศาล ซึ่งในปัจจุบันนี้มนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กร มีคุณค่าที่องค์กรต้องธำรงรักษาให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี โดยผู้บริหารยุคใหม่ เชื่อว่าบุคคลในองค์กรล้วนมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่องค์กรจะต้องค้นหาเพื่อนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กร การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กรและได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนสมาชิก และสอดคล้องกับ เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985, p. 262 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 116-117) ได้กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสัมพันธ์กัน ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม เพราะการปฏิบัติงานให้เกิดความราบรื่น สมาชิกในองค์กรจะต้องเข้าใจกัน และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การพึงพาอาศัยกันเป็นการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจึงต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตลอดจนเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ อีกทั้งผู้บริหาร ต้องมีความสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับ ศรัทธา เลื่อมใสสามารถชักนำโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับ

บัญชา มีความคิดเห็นคล้อยตาม (Bass & Avolio, 1990, p. 19) และเฮาส์ (House, 1977) ได้อธิบายตัวบ่งชี้ ด้านความมีบารมี หรือความเสน่ห์หาของผู้ นำว่า เป็นการที่ผู้ตามเชื่อในความคิด ยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย รักใคร่ผู้นำ เต็มใจเชื่อฟัง มีความผูกพันกับองค์การ ผู้ตามมีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และเชื่อว่าผู้นำสามารถช่วยในการปฏิบัติงาน ของกลุ่มได้สำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความเสน่ห์หา จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอีกปัจจัยที่จะช่วยยกระดับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ต่อไป และผู้บริหารควรเสริมแรงด้วยการตอบแทน โดยการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เพราะ การให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการให้รางวัลอย่างเหมาะสม คือการที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทน สำหรับความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลของผู้ได้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชย เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับการขึ้นเงินเดือน ได้รับโบนัส และการได้เลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ความปลอดภัย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานได้ดี (Beare & other, 1989, p. 106; Kellerman, 1984, p. 80; Sergiovanni, 1989, p. 215 อ้างถึงใน วันชัย นพรัตน์, 2540, หน้า 155) และแบสส์ (Bass, 1989, pp. 122-129) กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นเกียรตินิยม การให้การยอมรับจากสาธารณชน ต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งการให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับผู้ได้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนคำจูน ในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนั้น ผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อลดความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของหน่วยงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงานและสนับสนุน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ การให้รางวัลตามสถานการณ์มักจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจขั้นพื้นฐาน เพื่อสนองความต้องการขั้นต้น และเป็นแรงจูงใจในภายนอกเป็นส่วนใหญ่ (Kendric, 1989, p. 214; Sergiovanni, 1989, p. 214 อ้างถึงใน วันชัย นพรัตน์, 2540, หน้า 155) ซึ่งการให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก (Active Transactional Leadership) โดยผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัล เมื่อผู้ตาม ทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ฉะนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบว่า ความต้องการของผู้ตาม ในขณะนี้คืออะไร และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำงานอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจ ของผู้ตามจะสูงขึ้น ถ้ามีความสอดคล้อง ระหว่างความต้องการ ของผู้ตาม กับสิ่งที่ผู้นำหวังว่าจะทำให้สำเร็จ หรือกับรางวัล หรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา (Avolio, Waldman & Einstein, 1988, p. 60 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 60) ยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจทำให้บุคคลตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน กลาย

เป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเอง มิใช่เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร (Sergiovanni & Moore, 1989, p. 215 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 59) คณะครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จึงมีความต้องการปัจจัยขั้นพื้นฐานของการดำรงชีวิตเพื่อความอยู่รอด มีหน้าที่การทำงานที่มั่นคง มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องการความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การทำงาน เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะทำให้มีความสุขกับการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่พึงประสงค์ ในองค์กร ทำให้การบริหารงานในหน่วยงาน บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงหรือลดการใช้ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาทั้งนี้เพราะ การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นการที่ผู้นำกระตุ้นหรือ ช่วยให้ผู้ตามใช้สติปัญญา กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยมมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที และมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหารวมถึงการใช้ความคิด และดุลพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985, pp. 96-100) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาใน ลักษณะป้องกันไว้ก่อน มากกว่าที่จะตามไปแก้ปัญหา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 65) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำ มีความเต็มใจและความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ได้ บังคับบัญชา เห็นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ชี้แนะให้ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า อุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเป็นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล กระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการ ทำงานแบบเก่า หรือวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์กร นอกจากนี้ ผู้ตาม จะได้รับการสนับสนุน ให้คิดเอง พัฒนาดตนเอง ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Bass & Avolio, 1990, p. 19 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 65) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้ ให้ความสำคัญในการที่จะสนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูได้พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่ จะให้บรรลุผลในภาระงานประจำวันของบุคลากร ระดับต่าง ๆ แต่ในทางกลับกัน หากผู้บริหารมุ่ง เน้นการบริหารโดยการกระตุ้นการใช้สติปัญญาของครูมากเกินไป อาจทำให้ครูเกิดความเครียด วิตกกังวล ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนได้ ส่วนการบริหารแบบวางเฉย การเสริมแรงมักจะจะเป็นไปในทางลบ คือตำหนิ ตีตีสอน ให้ข้อมูลย้อน กลับในทางลบ ผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีไม่ควรที่จะใช้ หรือลดการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ เพราะ การบริหารแบบวางเฉย หรือการจัดการโดยการยืดหยุ่น เป็นการ บริหารงานที่ผู้นำ ปล่อยให้ผู้ตามปฏิบัติงาน เป็นไปตามสภาพเดิมอย่างเต็มความสามารถ โดยที่ผู้นำ

ไม่พยายาม เข้าไปยุ่งเกี่ยว หรือแทรกแซง จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น การปฏิบัติงานนั้นไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ทันเวลา ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้การทำงานเหมือนเดิมจะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้มาตรฐานเข้าทำนองที่ว่า ถ้ายังไม่พังก็ยังไม่ต้องซ่อมแซม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์, 2536, หน้า 59) ซึ่งการบริหารแบบวางเฉย เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (Passive Transactional Leadership) โดยผู้นำจะใช้วิธีการทำงาน แบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม ตราบเท่าวิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาด หรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจึงจะเข้าไปแก้ไขซึ่งมักจะเป็นไปในทางลบ (Avolio, Waldman & Einstein, 1988, p. 60 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์, 2536, หน้า 60) ผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องคอยให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ให้กำลังใจ ทบทวน จุดหมายและวิธีการปฏิบัติ จึงทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในการทำงาน ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในองค์กร เพราะไม่เกิดความโดดเดี่ยวในการทำงาน สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ พร้อมกับการเรียนรู้พัฒนาตนเองไปในตัว เพื่อจะให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่หากผู้บริหารเน้นการบริหารลักษณะนี้มากเกินไปอาจทำให้โรงเรียนขาดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนได้

ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มิติคุณาปราชญ์ จึงสามารถพยากรณ์ได้จาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านความสนใจ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการบริหารแบบวางเฉย

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

การนำเสนอข้อเสนอแนะนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และส่วนที่สอง เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านความสนใจ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการบริหารแบบวางเฉย สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีได้ ดังนั้นโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรเสริมสร้าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านความสนใจ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการบริหารแบบวางเฉย ให้เข้มแข็งขึ้นดังนี้

1.1 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร กับครูผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการพบปะ ประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ตลอดจนผู้บริหารควรตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน รวมทั้งใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ความสนใจ ในความต้องการ ความเจริญก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับงาน ให้ความเสมอภาค ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ

1.2 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจง และทำความเข้าใจ ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการให้ความยุติธรรมในด้านต่าง ๆ แก่ครูอย่างชัดเจนทั้งในด้าน เงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการ การสงเคราะห์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรมเพื่อเป็นเกียรติ เป็นขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการให้บุคลากร ได้ทำงานตามศักยภาพ ตามความถนัดและความสนใจ อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ซึ่งผู้บริหาร ควรคำนึงถึงและให้ความสำคัญ ธรรมกับบุคลากรทุกระดับเพื่อส่งเสริมบรรยากาศ ที่ดีในการทำงาน ตลอดจน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน

1.3 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พิจารณาถึงการให้โอกาสครูในการนำเสนอสิ่งที่ต้องการได้รับเป็นสิ่งตอบแทน หากครูปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ควรชี้แจง และทำความเข้าใจ เปิดโอกาสให้ครูได้เสนอ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ เรื่องดังกล่าวให้มากขึ้น โดยผู้บริหารเองก็ต้องพิจารณาความเป็นไปได้ ภายใต้กรอบ นโยบาย ของโรงเรียน ที่ดำเนินกิจกรรมอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.4 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบัน เป็นยุค ข้อมูลข่าวสาร ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่ครู ได้เรียนรู้และพัฒนา ตลอดจนรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบๆตัว

1.5 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้บริหารควรใส่ใจให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การให้กำลังใจ และร่วมแก้ไขปัญหา ด้านต่าง ๆ กับครูให้มากขึ้น แม้ว่าจะงานบางลักษณะ

จะมีการมอบหมาย ไปยังผู้ช่วยผู้บริหาร แต่ละฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการ ตามลักษณะบริหาร แบบมีส่วนร่วมก็ตาม แต่ครูก็ยังคงต้องการที่จะให้ผู้บริหารเอาใจใส่และให้ความสำคัญ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ มีบรรยากาศที่พึงประสงค์อยู่เสมอ

สำหรับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการคลัง ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ควรชี้แจงข้อมูล ให้ครูได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจนให้ความสำคัญในการให้กำลังใจครูด้วยวิธีต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นบำรุงขวัญและกำลังใจ เกิดบรรยากาศ ที่พึงประสงค์ และประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ในองค์การ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ด้าน การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บุคลากรครูส่วนใหญ่อาจจะ ยังไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมากนัก หรืออาจได้รับข้อมูล ที่ไม่ชัดเจน เช่น การให้ความมั่นใจ และให้มีโอกาสนำเสนอสิ่งตอบแทนสิ่งแลกเปลี่ยน หรือ แรงจูงใจอื่น ๆ ที่เหมาะสม ที่จะได้รับ หากปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท จนประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ควร ดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เกี่ยวกับ เรื่องดังกล่าวให้มากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการให้รางวัลต่าง ๆ สิ่งตอบแทน และสวัสดิการ ต่าง ๆ ที่โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีให้แก่ครู เพื่อสร้างความเข้าใจ อันดี และ เผยแพร่ข้อมูลให้ทราบอย่างชัดเจน โดยทั่วกันอย่างต่อเนื่องทั้งต่อครูและบุคลากรทุกฝ่าย

2.2 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอสิ่ง ที่ต้องการ ได้รับสิ่งตอบแทน หากปฏิบัติงานสำเร็จให้มากขึ้น ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นในสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ครูควรพึงได้รับ เพื่อให้ครูได้เกิด ความรู้สึก รักผูกพัน มีเจตคติที่ดีและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.3 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ต้องเสริมสร้างความมั่นใจว่าครูจะ ได้รับสิ่งที่ครูต้องการที่เหมาะสม เป็นสิ่งแลกเปลี่ยนหากครูนั้นได้ทุ่มเทความพยายาม ในการปฏิบัติ หน้าที่ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีแก่ครูในการปฏิบัติหน้าที่ ในอันที่จะนำไปสู่ บรรยากาศที่พึงประสงค์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.4 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรสร้างแรงจูงใจอื่นๆ ด้วย วิธีที่ หลากหลายและเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูได้ทุ่มเทความพยายาม มุมานะ ในการ ปฏิบัติหน้าที่การงานให้มากที่สุด ทำงานเพื่อโรงเรียน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งจะ นำไปสู่ การเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

3. บรรยายการคาดการณ์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี แยกเป็นรายมิติ ดังนี้

3.1 มิติขาดความสามัคคี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีในกลุ่มครูเพื่อมิให้ครูแบ่งพรรคแบ่งพวก คบหาสมาคม หรือร่วมสังคมกันแต่เฉพาะในกลุ่มของตนเท่านั้น

3.2 มิติอุปสรรค ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรใช้เวลาสำหรับครู ในการเตรียมงาน และการจัดทำรายงาน ต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวก และความคล่องตัว ในการปฏิบัติหน้าที่

3.3 มิติขวัญ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรจัดกิจกรรม สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูได้ใช้เวลาว่างหรือหลังเลิกเรียนแล้วในการที่จะช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา เช่น การสอนเสริม เพิ่มทักษะให้กับนักเรียน และมีการพิจารณาตอบแทนที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจ ให้กับครูที่ได้เสียสละเวลาส่วนตัว

3.4 มิติมิตรสัมพันธ์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรมีการจัดกิจกรรม ที่จะส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสดพบปะสังสรรค์กันระหว่างเวลาทำงาน ให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูด้วยกัน ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่พึงประสงค์ในองค์กร

3.5 มิติห่างเหิน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีควรจัดสถานที่หรือส่งเสริมให้ครูและผู้บริหาร ได้มีโอกาสรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันตามสภาพและโอกาสอันควร เพื่อที่จะก่อให้เกิดความใกล้ชิด สนับสนุน และสร้างความคุ้นเคยสัมพันธ์ภาพที่ดี ระหว่างครูกับผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้ลดช่องว่างระหว่างครูกับผู้บริหาร และจะส่งผลให้มีบรรยากาศที่ดีในองค์กรได้

3.6 มิติมุ่งผลงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ไม่ควรมุ่งเน้นผลงาน หรือพูดเน้นถึงการปฏิบัติงาน อย่างเข้มงวด จริงจังกับครูมากเกินไป ซึ่งอาจจะทำให้ ครูเกิดความเครียดวิตกกังวล ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และเกิดบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ในองค์กร

3.7 มิติเป็นแบบอย่าง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ครูในทุก ๆ ด้านในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม และตามสถานการณ์ เพื่อให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ มีเจตคติ มีที่ทำ และความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.8 มิติกรุณาปราณี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี ควรรับฟัง และช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครูทุกคน ตามโอกาส และสถานะ อันควร ซึ่งจะเป็นการช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กร สนับสนุนกัน กระชับ สัมพันธฉันท์มิตรทั้งระหว่าง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความร่วมมือ และการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียน คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การจึงควรให้ความสำคัญ และพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้าน คือ 1) ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ 2) ด้านการบริหารแบบวางเฉย 3) ด้านความสนใจ 4) ด้าน การคล้อย 5) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 6) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ให้มีทักษะ ภาวะผู้นำสูงขึ้น และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล จันทบุรี ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ด้านความสนใจ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการบริหารแบบวางเฉย สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศ องค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จึงควรมุ่งเน้น การสร้าง ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การยอมรับความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล ให้ความสนใจ ผู้ตาม แต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอนแนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ ด้านความสนใจ ผู้บริหารโรงเรียน ควรแสดงออกในบุคลิกพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับ ยกย่องนับถือ สนับสนุน รักใคร่ เลื่อมใสไว้วางใจในความสามารถ ของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถชักนำเกลี้ยกล่อม โน้มน้าว ชักจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ ด้านการให้ รางวัลตามสถานการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรต้องมีการ เสริมแรงที่เหมาะสม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือ ได้ใช้ความพยายามพอควร ให้การจูงใจเพื่อสนองความต้องการ พื้นฐาน ขั้นต้น โดยการให้รางวัล เป็นการตอบแทน หรือเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนในผลการปฏิบัติงานของ ครู ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารโรงเรียน ควรส่งเสริมสนับสนุน ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ค้นหา การแก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักคิด วิเคราะห์ ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด สนับสนุนการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน มากกว่าการที่จะตาม

แก้ปัญหาเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร และด้านการบริหารแบบวางเฉย ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรใช้หลักการบริหารแบบวางเฉย หรือการจัดการโดยยึดหยุ่น หมายถึง การให้โอกาสผู้ตาม ได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยไม่เข้าไปก้าวกายหรือแทรกแซง เว้นเสียแต่ว่าผู้ตาม ปฏิบัติงาน นั้นไม่ประสบความสำเร็จ จึงจะเข้าไปให้ข้อเสนอแนะ ให้ความรู้ ให้กำลังใจ ทบทวน จุดมุ่งหมาย และวิธีการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการทำให้ผู้ตาม มีความมั่นใจขึ้น ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว ในการทำงาน สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่พร้อมกับการเรียนรู้ไปในตัว เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอ ข้อเสนอแนะ หรือการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาถึงตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพหรือสถานภาพทางสังคม
2. ควรศึกษาถึง ตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เช่น ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านตัวผู้เรียน หรือปัจจัยด้านคุณภาพขององค์กร
3. ควรศึกษาถึง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารในทศวรรษหน้ากับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงการบริหาร และการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้การผสมผสาน วิธีวิจัยเพื่อรวบรวมข้อมูลด้วย เช่น การสัมภาษณ์ หรือการใช้แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้ง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น