


ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การ
ของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 17

ศุภวัฒน์ บุตรกุล

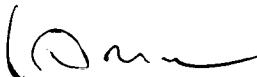
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤศจิกายน 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ ศุภวัฒน์ บุตรกุล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

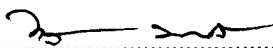
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

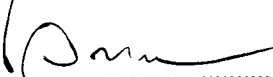
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน


(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ชลี มาพุทธ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 16 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2566

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับคำปรึกษา ความเมตตา และ ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวิ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม คณะกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ อย่างกว้างขวางในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอกราบขอบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ชลิ มาพุทธ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไข จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้ ความกรุณาและความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ ให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ที่ให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลวิจัย ในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นผลมาจากพลังใจ ที่ผู้วิจัยได้รับจากบิดา มารดา ญาติ และเพื่อน ที่อยู่เบื้องหลังทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจและ เสียดสละหลายสิ่งหลายประการเพื่อให้ผู้วิจัยได้ศึกษาจนสำเร็จสมความปรารถนาด้วยดี

ประโยชน์ที่พึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำบูชาแด่พระคุณของบิดามารดา ผู้มีพระคุณ ตลอดจนบูรพาจารย์ที่ได้เคยอบรมสั่งสอน ให้ผู้วิจัยสามารถดำรงตนและมานะพยายาม จนบรรลุผลสำเร็จด้วยดี

สุดท้าย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอน ตลอดจนผู้สนใจทั่วไป

57950063: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร

ศุภวัฒน์ บุตรกุล: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOLS IN CHANTHABURI PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 17) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ภารดี อนันต์นำวี, กศ.ด., เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, ค.ด. 198 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธี LSD ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) และ การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 69.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้สมการในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.105 + .370 (X_2) + .235(X_4) + .142(X_3) .$$

หรือรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .444(Z_2) + .282 (Z_4) + .166(Z_3) .$$

57950063 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ ORGANIZATIONAL CLIMATE

SUPAWAT BUTGOON: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOLS IN CHANTHABURI PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 17. ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., CHAROENWIT SOMPONGTAM, Ph.D. 198 P. 2017.

The purposes of this research were to study the relationship between transformational leadership of administrators and the organizational climate of schools in Chanthaburi province under the secondary educational service area office 17. The sample consisted of 278 teachers teaching in school under the secondary educational service area office 17 in Chanthaburi province. The instrument used for the data collecting was five level rating scale questionnaires. The statistics utilized in analyzing the data were mean, standard deviation, *t*-test, one-way ANOVA, LSD, Pearson's product moment correlation, multiple regression analysis and stepwise multiple regression analysis.

The findings were as follows:

1. The transformational leadership of administrators and organizational climate of schools in Chanthaburi province under the secondary educational service area office 17 in overall and each aspects were rated at a high level.
2. The transformational leadership of administrators of school in Chanthaburi province under the secondary educational service area office 17 classified by work experience of teachers in overall and each aspects were not statically significant different, the school sizes in overall and each aspects were significant different at .05 level.
3. The organizational climate of school in Chanthaburi province under the secondary educational service area office 17 classified by work experience of teachers in overall and each aspects were not statically significantly different, nowever, the school size in overall and each aspects were significant different at .05 level.

4. The transformational leadership of administrators and organizational climate of schools in Chanthaburi province under the secondary educational service area office 17 were positively correlated at highest level at .01 level of significance.

5. The transformational leadership of administrators affected the organizational climate of schools in Chanthaburi province under the secondary educational service area office 17 at .05 level of significance.

6. The Inspirational Motivation (X_2), Individualized Consideration (X_4), Intellectual Stimulation (X_3) were the best predictors of the organizational climate of school with 69.60 percent .05 level of significance. The raw score equations organizational climate of school were as follows:

$$\hat{Y} = 1.105 + .370 (X_2) + .235(X_4) + .142(X_3) .$$

or in the of standard score as

$$\hat{Z} = .444(Z_2) + .282 (Z_4) + .166(Z_3) .$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฒ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
สภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17	14
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ.....	49
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	70
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์การ.....	72
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ.....	75
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	77
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	93
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	93
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	94
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	95

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	96
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	99
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	143
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	143
อภิปรายผล.....	149
ข้อเสนอแนะ.....	162
บรรณานุกรม.....	165
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก.....	181
ภาคผนวก ข.....	185
ภาคผนวก ค.....	195
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	198

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา	93
2	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ประสบการณ์การสอนของครู และ ขนาดสถานศึกษา.....	102
3	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน.....	103
4	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	104
5	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	105
6	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	106
7	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล.....	107
8	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู.....	108
9	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ การสอนของครู.....	109
10	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา...	112
12 การเปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษาโดยรวม.....	113
13 การเปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	114
14 การเปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	115
15 การเปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	116
16 การเปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล.....	117
17 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวม และรายด้าน.....	118
18 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านโครงสร้าง.....	119
19 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านมาตรฐาน.....	120

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
20	คະແນនឡើយ គុយម៉ឺនបេនມាតຣຽນ ຣະດັບ ແລະອັນດັບບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງ ສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດສຳນັກງານເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ດ້ານຄຸວາມຮັບຜິດຊອບ.....	121
21	ຄະແນນຊຽລຶຍ ຄຸວາມເບື້ອງເບນມາຕຣຽນ ຣະດັບ ແລະອັນດັບບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງ ສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດສຳນັກງານເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ດ້ານຄາຣຊອມຮັບ	122
22	ຄະແນນຊຽລຶຍ ຄຸວາມເບື້ອງເບນມາຕຣຽນ ຣະດັບ ແລະອັນດັບບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງ ສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດສຳນັກງານເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ດ້ານຄາຣສນັບສຸນຸນ.....	123
23	ຄະແນນຊຽລຶຍ ຄຸວາມເບື້ອງເບນມາຕຣຽນ ຣະດັບ ແລະອັນດັບບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງ ສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດສຳນັກງານເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ດ້ານຄຸວາມຜູກພັນ.....	124
24	ຄະແນນຊຽລຶຍ ຄຸວາມເບື້ອງເບນມາຕຣຽນ ຣະດັບ ແລະອັນດັບບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງ ສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດສຳນັກງານເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ຈຳແນກຕາມປຣະສບຄາຣ໌ຄາຣສອນຂອງຄຣຸ.....	125
25	ຄາຣເປຣຶຍບເທືຍບບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດສຳນັກງານ ເເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ຈຳແນກຕາມປຣະສບຄາຣ໌ຄາຣສອນຂອງຄຣຸ.....	126
26	ຄະແນນຊຽລຶຍ ຄຸວາມເບື້ອງເບນມາຕຣຽນ ຣະດັບ ແລະອັນດັບບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງ ສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດສຳນັກງານເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ຈຳແນກຕາມຂນາດສຖານສຶກສາ.....	127
27	ຄາຣເປຣຶຍບເທືຍບບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດສຳນັກງານ ເເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ຈຳແນກຕາມຂນາດສຖານສຶກສາ.....	129
28	ຄາຣເປຣຶຍບເທືຍບຣາຍຄູ່ບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດ ສຳນັກງານເເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ຈຳແນກຕາມຂນາດສຖານສຶກສາ ດ້ອຍຣວມ.....	130
29	ຄາຣເປຣຶຍບເທືຍບຣາຍຄູ່ບຣຣຍາກາສອກ໌ຄາຣຂອງສຖານສຶກສາ ຈັງຫວັດຈັນທຸນຸຣີ ສັງຄັດ ສຳນັກງານເເຂດພື້ນທີ່ກຶກສຶກຳມັຮຍມສຶກສາ ເເຂດ 17 ຈຳແນກຕາມຂນາດສຖານສຶກສາ ດ້ານໂຄຣງສຳຣັງ.....	131

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
30	การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาด้านมาตรฐาน.....	132
31	การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาด้านความรับผิดชอบ.....	133
32	การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาด้านการยอมรับ.....	134
33	การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาด้านการสนับสนุน.....	135
34	การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาด้านความผูกพัน.....	136
35	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.....	137
36	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.....	138
37	ค่า <i>Tolerance</i> และค่า <i>VIF</i> ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.....	139
38	อำนาจพยากรณ์ของตัวพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้พยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.....	140
39	การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.....	141

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
40	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดจาก ปัจจัยที่ใช้พยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.....	141
41	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17	196
42	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศ องค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17	197

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการณ์โลกกำลังเคลื่อนจากยุคข้อมูลข่าวสาร ผ่านยุคสารสนเทศเข้าสู่สังคมใหม่ ในยุคของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ไร้พรมแดน การเปลี่ยนผ่านจากยุคหนึ่งไปสู่อีกยุคหนึ่ง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของมนุษย์ที่จะอยู่ในโลกนี้ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พลโลกมีวิถีปฏิบัติเรียนรู้วัฒนธรรม และค่านิยมมีการเปลี่ยนแปลงไป โลกมีความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสาร มีการแข่งขันกันมากขึ้น ดัชนีชี้วัดการอยู่รอดขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและคุณภาพ เรียกว่า โลกที่ใช้ความรู้เป็นฐาน หรือการก้าวเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 15) ประเทศไทยเป็นสังคมย่อยสังคมหนึ่งในสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ย่อมได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ประชากรในประเทศจะต้องสามารถที่จะเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมในโลกใบนี้ได้อย่างชาญฉลาด ด้วยกลไกของการศึกษา (พิณสุตา สิริขันธ์ศรี, 2552, หน้า 2) การศึกษาจึงนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาประเทศ เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนและดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การที่ประเทศชาติจะพัฒนาได้นั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรม เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ (ธรรมรัตน์ ธรรมพุกทวงศ์, 2551, หน้า 1)

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยตามมาตรา 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ระบุไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ซึ่งสอดคล้องกับคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่ได้แถลงไว้ในนโยบายด้านที่ 4 ข้อ 4.4 ว่า การศึกษาต้องเป็นการพัฒนาคนทุกช่วงวัยโดยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถมีความรู้และทักษะใหม่ที่สามารถประกอบอาชีพได้หลากหลายตามแนวโน้มการจ้างงานในอนาคตปรับกระบวนการ

เรียนรู้และหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับภูมิสังคม โดยบูรณาการความรู้และคุณธรรมเข้าด้วยกันเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ ทักษะ การใฝ่เรียนรู้ การแก้ปัญหาการรับฟังความเห็นผู้อื่น การมีคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมืองดีโดยเน้นความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2557, หน้า 6) สถานศึกษาจึงมีความสำคัญที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง การศึกษาส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการบริหาร และจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการจัดการศึกษา เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (กันทิมา ชัยอุดม, 2557, หน้า 2) ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารและสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรม บุคลิกภาพ การวางตัว การแสดงออก และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารด้วย ซึ่งนั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น ในยุคปัจจุบันนี้ มีแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างมาก คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ศักดิ์ คุณธรรมของครูให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ได้กล่าวว่า เราสามารถเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำได้จากการที่ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเป็นผู้ที่มองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสัจจะแห่งตน และความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของตนเองและของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคมซึ่งได้เสนอเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับผู้บริหารในยุคปัจจุบันที่ต้องสร้าง

การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทันตามการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นต่อไป

บรรยากาศองค์การ (Organization climate) เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Litwin & Stringer, 2002, p. 65) บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การนี้จะมีส่วนสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก เพราะถ้าองค์การใดมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้สมาชิกขององค์การทำงานได้อย่างเต็มที่ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบรรยากาศองค์การไม่ดี ย่อมจะเป็นสิ่งที่บั่นทอนความสามารถของสมาชิก ไม่จูงใจให้สมาชิกขององค์การตั้งใจทำงานเท่าที่ควร อันเป็นเหตุให้การดำเนินงานขององค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรยากาศองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อองค์การ เป็นเครื่องมือที่ทำให้เข้าใจรูปแบบของแต่ละองค์การได้ โดยบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การจำเป็นต้องทราบถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การ และหากต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การก่อน เพราะบรรยากาศองค์การถูกสังสมจากความเป็นมา วัฒนธรรม กลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (จิระศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง, 2555, หน้า 1) ตามทฤษฎีบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer (2002) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) 2) ด้านมาตรฐาน (Standards) 3) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) 4) ด้านการยอมรับ (Recognition) 5) ด้านการสนับสนุน (Support) และ 6) ด้านความผูกพัน (Commitment) จากทฤษฎีบรรยากาศองค์การ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและทำความเข้าใจกับบรรยากาศองค์การก่อนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เพราะบรรยากาศองค์การถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงขององค์การ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึกนึกคิด บทบาทหน้าที่ ความเป็นไปขององค์การที่บุคลากรในองค์การรับรู้และเป็นอยู่ จนนับได้ว่าบรรยากาศองค์การก็คือ พฤติกรรมขององค์การที่แสดงออกมา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับบรรยากาศองค์การ โดยพฤติกรรม ความสามารถ และทัศนคติของผู้บริหารสามารถสร้าง ควบคุม และส่งผลต่อบรรยากาศของการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับ Hellriegle and Slocum (1974, p. 430) ที่มีความเห็นว่าผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญกับ

บรรยากาศองค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะมีการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น นอกจากนี้ เอกพล อินทรพิชัย (2552, หน้า 37) ยังได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์กร พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการที่จะควบคุมบรรยากาศของการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและในทำนองเดียวกันความสำคัญของบรรยากาศองค์กรก็มีอิทธิพลส่งผลต่อการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากร บรรยากาศองค์กรจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาขึ้นในองค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศองค์กรด้วย การสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 โดยกำหนดให้มีหน้าที่ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด มีสถานศึกษาในสังกัดทั้งสิ้น 39 แห่ง ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี 23 แห่ง ในจังหวัดตราด 16 แห่ง มีผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 66 คน และมีครูจำนวน 1,483 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2559 ก, หน้า 12) ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 หลายแห่งอยู่ในเขตชายแดนติดต่อกับประเทศกัมพูชา มีแหล่งการค้าการท่องเที่ยวที่สำคัญ จึงมีนักเรียนสัญชาติกัมพูชาเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาเป็นจำนวนมาก ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการจัดการศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ตามแนวทาง SWOT Analysis ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2559-2562 พบว่า มีจุดด้อย และอุปสรรคดังต่อไปนี้ 1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานยังไม่

เป็นไปตามเกณฑ์ 2) ผลสัมฤทธิ์ 5 สาระหลักยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายของสำนักงาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) บุคลากรขาดความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการสอน 4) วัฒนธรรมต่างชาติส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ 5) ค่านิยมส่งบุตรหลานเรียน ในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงส่งผลต่อการจัดการศึกษา 6) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่งชี้ส่ง ผลกระทบต่อการจัดการศึกษา 7) บุคลากรมีทักษะการทำงานเป็นทีมไม่ดีเท่าที่ควร 8) บุคลากรมี ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบไม่ดีเท่าที่ควร 9) บุคลากรเข้ารับการอบรมมากเกินไปส่งผล กระทบต่องานหลักที่รับผิดชอบ 10) การนิเทศกำกับติดตามยังไม่ครอบคลุมทุกงานนอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่ได้แสดงภาวะผู้นำเท่าที่ควรการบริหารงานในบางเรื่องระบบอาวุโสของ ครูยังมีอิทธิพลมากกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา ยังไม่ค่อยดี เท่าที่ควร เนื่องจากครูมีภาระงานที่มากทั้งภาระงานภายในและภาระงานภายนอกสถานศึกษา ครูไม่ค่อยมีเวลาพบปะพูดคุยกัน ไม่มีเวลาเป็นกันเอง ต่างคนต่างรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่ตนเอง ได้รับมอบหมายความสัมพันธ์ของครูในสถานศึกษาค่อนข้างห่างเหินกัน จึงทำให้การบริหารจัดการ ภายในสถานศึกษา ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรผู้บริหาร ไม่สามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างเต็มที่ บุคลากรภายในสถานศึกษาขาดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ การทำงานไม่มีการติดต่อ ประสานงานหรือหารือกัน ครูไม่มีความสุขในการทำงานผู้ปกครองไม่ไว้วางใจในสถานศึกษาและ สุดท้ายส่งผลมาที่ตัวนักเรียนทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียนต่ำลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2559 ข, หน้า 82-83)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการปรับปรุง พัฒนา และเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

3. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
4. เพื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
6. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
7. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จากองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันหรือไม่
3. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับใด
4. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันหรือไม่
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 หรือไม่

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน

2. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีความสัมพันธ์กัน

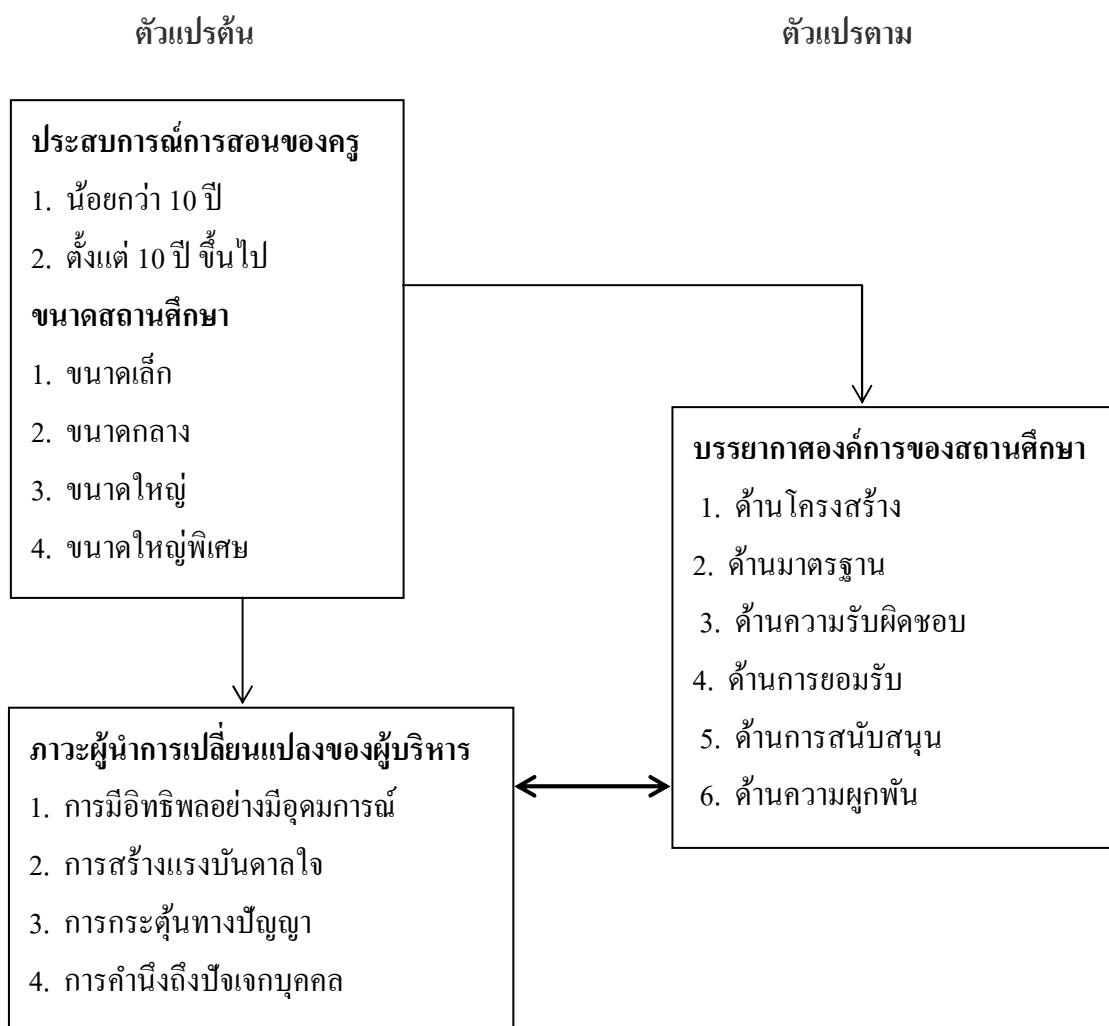
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลและพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนบรรยากาศองค์การ (Organization climate) ได้ใช้แนวคิดของ Litwin and Stringer (2002) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านมาตรฐาน 3) ด้านความรับผิดชอบ

4) ด้านการยอมรับ 5) ด้านการสนับสนุน และ 6) ด้านความผูกพัน จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยเฉพาะต่อผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการสร้างบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ให้เหมาะสมกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมากยิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูโดยใช้แนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ใช้แนวคิดของ Litwin and Stringer (2002) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (Organization climate) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านมาตรฐาน 3) ด้านความรับผิดชอบ 4) ด้านการยอมรับ 5) ด้านการสนับสนุน และ 6) ด้านความผูกพัน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 994 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 ที่ได้จากประชากรโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

3.1.1 ประสิทธิภาพการสอนของครู

3.1.1.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.1.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.2 ขนาดสถานศึกษา

3.1.2.1 ขนาดเล็ก

3.1.2.2 ขนาดกลาง

3.1.2.3 ขนาดใหญ่

3.1.2.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

3.1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.3.3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.1.3.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

3.2 ตัวแปรตาม คือ บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

3.2.1 ด้านโครงสร้าง

3.2.2 ด้านมาตรฐาน

3.2.3 ด้านความรับผิดชอบ

3.2.4 ด้านการยอมรับ

3.2.5 ด้านการสนับสนุน

3.2.6 ด้านความผูกพัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออก พฤติกรรม หรือ การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนด โดยมีการแสดงออกใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ครูเกิดความยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา เคารพนับถือ รัก ชื่นชมยินดี ภาคภูมิใจ เกรงใจ ไว้วางใจ ในความสามารถ และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานด้วยคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม กล้าคิดกล้าทำกล้าตัดสินใจ มีความมั่นคงในอารมณ์ และแสดงภาวะผู้นำ

อยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น จูงใจ หรือจุดประกายความคิดให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยชี้ให้เห็นว่าครูมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย อุทิศตนเพื่อสถานศึกษา เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการทำให้ครูมีความตั้งใจและพยายามที่จะแก้ปัญหาด้วยปัญญาของตนเอง กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย ส่งเสริมให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในตัวครูแต่ละคนเป็นการส่วนตัว ส่งเสริมและพัฒนาครูตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของแต่ละบุคคล มอบหมายงานและหน้าที่ให้ครูได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา หมายถึง การรับรู้ ความรู้สึก หรือความเข้าใจที่ครูมีต่อสภาพทั่วไป สภาพแวดล้อม บริบท ค่านิยม วัฒนธรรม และลักษณะของสถานศึกษาที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ ทั้งในด้านที่ดีและในด้านที่ไม่ดี ซึ่งการรับรู้เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติของครู ทำให้สถานศึกษาแต่ละแห่งในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน

2.1 ด้านโครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาภายในสถานศึกษา การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานและมีคำอธิบายบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

2.2 ด้านมาตรฐาน หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน การรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อรักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

2.3 ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องขอความคิดเห็น หรือการตัดสินใจจากผู้บริหาร และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตน

2.4 ด้านการยอมรับ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี แสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อกันด้วยน้ำใสใจจริง ซินชมยินดีซึ่งกันและกันการเชื่อใจกัน การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกันการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

2.5 ด้านการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การได้รับรางวัล คำชม การเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.6 ด้านความผูกพัน หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาค่านิยมของสมาชิกในสถานศึกษา การเน้นความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา การติดต่อประสานความสัมพันธ์ในสถานศึกษา

3. ประสิทธิภาพการสอนของครู หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติการสอนของครูในสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

3.1 น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติการสอนของครูเป็นระยะเวลา น้อยกว่า 10 ปี

3.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติการสอนของครูเป็นระยะเวลา ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

4. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การแบ่งขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหาร งบประมาณและบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งได้ดังนี้

4.1 ขนาดเล็ก หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน

4.2 ขนาดกลาง หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน

4.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน

4.4 ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

6. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

7. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 หมายถึง หน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด มีสถานศึกษาในสังกัดทั้งสิ้น 39 แห่ง ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี 23 แห่ง และในจังหวัดตราด 16 แห่ง

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีประเด็น ตามลำดับดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 ตามมาตรา 37 บัญญัติไว้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วยเว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา โดยให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 และจากประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 กำหนดหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2559 ก, หน้า 2)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

ทิศทางการพัฒนาการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2559 ก, หน้า 46)

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 บริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพระดับมาตรฐานสากลบนพื้นฐานขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมไทย

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล
3. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่ทักษะอาชีพ
4. ส่งเสริม สนับสนุน ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมไทย และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

5. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่บริการทุกคน ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค
2. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพสู่ระดับมาตรฐานสากล
3. ผู้เรียน มีศักยภาพตามแนวทางการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่ทักษะอาชีพ
4. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมไทย และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
5. สถานศึกษา บริหารจัดการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategies)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มโอกาส และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการรับนักเรียน สร้างทางเลือก และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สู่ทักษะอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 1 การลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้

กลยุทธ์ที่ 2 การเสริมสร้างทักษะสู่อาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมไทย

และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

กลยุทธ์ที่ 1 การปลูกฝังให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม

ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมไทย และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุนผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดำรงชีวิตตามหลัก

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา

จุดเน้นในการพัฒนาการศึกษาสู่เป้าหมายความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 17 แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1. นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากลดังต่อไปนี้

1.1 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษาด้านคำนวณและด้าน การใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.2 นักเรียนประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นต้นไปได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ปกครองศิษย์เก่าสถานประกอบการใน/นอกพื้นที่) และได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพสุจริตในอนาคต

1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักสามัคคี ปองดองสมานฉันท์ รักษาดี ศาสน์ กษัตริย์
ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1-3 ใฝ่ดี

2.2 นักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 4-6 ใฝ่เรียนรู้

2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอยู่อย่างพอเพียง

2.4 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน

3. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มศักยภาพ

3.1 นักเรียนพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.2 เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้

ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้าน

วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัวสถานประกอบการบุคคล

องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน องค์กรสังคมอื่น และองค์กรทางเลือก

ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษได้รับการคุ้มครอง

และช่วยเหลือเยียวยาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะผ่านการปฏิบัติจริงและการช่วยเหลือ
อย่างต่อเนื่อง

1.1 ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการคิดการวัดประเมินผลของ
ครูให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนเป็นรายบุคคล

1.2 ครูสามารถจัดการเรียนรู้ในวิชาที่โรงเรียนต้องการได้ด้วยตนเองหรือใช้สื่อ
เทคโนโลยี

1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนครูทั้งใน
โรงเรียนเดียวกันหรือระหว่างโรงเรียนหรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

1.4 ครูได้รับการช่วยเหลือให้จัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยชุมชน
แห่งการเรียนรู้ของครูในพื้นที่ทั้งในโรงเรียนเดียวกันระหว่างโรงเรียนหรืออื่น ๆ ตาม
ความเหมาะสม

1.5 ส่งเสริมให้ครูมีสมรรถนะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการเรียนรู้ได้ในระดับดี

2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มที่มีความจำเป็นได้รับการพัฒนาเร่งด่วน

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพมีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

4. องค์กรและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมและจัดสรรครูตระหนักและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาบรรจุใหม่/ ย้ายไปบรรจุมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนชุมชนและสังคม

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

1. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการกระจายอำนาจมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข แทรกแซง ช่วยเหลือ นิเทศติดตาม ประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนเป็นผู้ประสานงานหลักให้โรงเรียน ทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครองชุมชนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 สถานศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้น การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพโดยมุ่งเน้น การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน มีระบบการนิเทศ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผลสถานศึกษา และครูที่เข้มแข็ง

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น/ อัตราการลาออกกลางคันลดลง/ มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง

1.5 องค์กรคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเร่งรัดและติดตามการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มแข็งเป็นกัลยาณมิตร

2. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในได้ระดับมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ/ หรือผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ประกอบด้วยโรงเรียนทั้งสิ้น 39 โรงเรียน

1. โรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 23 โรงเรียน
2. โรงเรียนในจังหวัดตราด จำนวน 16 โรงเรียน

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 38 โรงเรียน และอีก 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดคลองสน ที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยศึกษาจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งการบริหารจัดการ การบริการการศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในฐานะกระทรวงต้นสังกัด

สรุปได้ว่า การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยให้สถานศึกษาในสังกัดดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดเพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ในการดำเนินการบริหารจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากหน่วยงาน องค์กร สถานประกอบการ รวมถึงสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้ต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่สถานศึกษา พร้อมทั้งสามารถปรับตัวและนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ท่ามกลางการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง และการสร้างบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาให้ดีขึ้น

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในภาพรวมระดับนานาชาติ ระดับประเทศ หรือแม้แต่ในองค์กรมีความซับซ้อน และท้าทายความสามารถของผู้นำเป็นทวีคูณ ผู้นำองค์กรจึงต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเอง เพื่อให้มีความสามารถทั้งการแข่งขัน และการจูงใจผู้ตามให้อุทิศตนทุ่มเท สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์, 2555, หน้า 69)

Burns (1978) ได้เสนอความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เพื่อจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ตนเองคาดหวัง โดยใช้รางวัลหรือสิ่งจูงใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนจะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารซึ่งจะได้งานตามเป้าหมายและผู้ปฏิบัติงานก็จะได้ในสิ่งที่ตนเองคาดหวัง คือ รางวัล แต่ในระยะต่อมาเบอร์น พบว่า การใช้ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนจะมีประสิทธิภาพสูงในกรณีที่สภาพแวดล้อมที่เท่านั้น ซึ่งไม่สามารถตอบคำถามได้ว่าในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงขององค์การลักษณะของการใช้ภาวะผู้นำแบบใดมีความเหมาะสมมากกว่าวิธีการที่ได้ใช้มาดังกล่าว จนกระทั่งในเวลาต่อมา เบอร์นจึงได้นำเสนอวิธีการในการใช้ภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องผู้ตาม จนทำให้ผู้ตามมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนสามารถนำผู้อื่นในกลุ่มได้ โดยเบอร์นเรียกภาวะผู้นำแบบดังกล่าวว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational leadership) ซึ่งนับว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ทุกองค์การต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ไปสู่สภาพใหม่ที่มีการพัฒนาดีขึ้นจากเดิม โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2559, หน้า 109)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) จึงมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจ และคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ผู้ตาม เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชน แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉา แกร่งแย่งรังเกียจกัน และสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะกระตุ้นและจูงใจมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อีกทั้งตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ หรือหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง (Yukl, 1989, p. 10; Robbins, 1989, p. 329 cited in Burns, 1978, p. 20; Beckner, 1990, p. 9; ภารดี อนันต์นารี, 2548, หน้า 30)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาจากภาษาอังกฤษคำว่า Transformational leadership ซึ่งมีผู้แปลเป็นภาษาไทยหลายคำ ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เมื่อศึกษาเอกสารทางการศึกษาที่

เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในประเทศไทย งานวิจัย และตำราเรียน ได้พบว่า นักการศึกษาจำนวนมากใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ถูกต้องตรงกันในที่นี้ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่มีความหมายถึง “Transformational leadership” ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 27) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 357) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตน (Tangible incentives) เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์และมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่สำคัญ และค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ

ชีวิน อ่อนละอ (2553, หน้า 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ

ชลธิชา อนันต์นารี (2554, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจและช่วยเหลือแก่ผู้ตาม มีการพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

คารณี คงกระพันซ์ (2557, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ อย่างเต็มความสามารถ และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติ แก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจและช่วยเหลือแก่ผู้ตาม มีการพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การมีพัฒนาการทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552, หน้า 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำใช้เทคนิคและวิธีการจูงใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และ มีความกล้าที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารวางไว้

นิศานาด นนทจุมจัง (2552, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิน ความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อยูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์การ

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์กะ (2554, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็น กระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหาร แสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

วัชรพล คงมนต์ (2555, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ทำให้ ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำต้องมีจริยธรรมเป็นพื้นฐาน ในการนำผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งตัวบุคคลและองค์การประสบความสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ส่งผลให้สังคมมีความสมบูรณ์ด้วยคุณภาพแห่งธรรม

Bass (1999, p. 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตาม อยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเองผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของ ผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะ
 ชื่นนำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Griffin (1996, p. 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ
 ที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้น
 ประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

Dessler (1998, p. 202) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้กระบวนการ
 ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ
 และการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

Yukl (2006, p. 264) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก
 ใ่ว่างใจ ชื่นชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้
 ผู้ตามปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกินความคาดหวัง

Leithwood and Jantzi (1996, p. 510) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดง
 พฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของ
 กลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์
 อย่างชัดเจน การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล
 การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติของผู้ตาม
 ในระดับสูง

Manz and Sims (1989, pp. 30-31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจโดยให้
 แรงเสริมทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสมรรถภาพ
 ในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความสามารถทำงานที่มีคุณค่า มีจุดหมาย

Bass and Avilio (1994, p. 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จาก
 ผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงาน
 ของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและ
 องค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มี
 ศักยภาพมากขึ้น ชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่ง
 จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น
 และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทาย ความคาดหวังและมักจะ
 นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออก พฤติกรรม หรือการปฏิบัติของผู้นำที่แสดงให้เห็นใน

การจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ เป็นผลให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดจากการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl & Fleet, 1992, p. 173)

Waber (1947) กล่าวว่า ผู้นำแบบบารมีเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างมีคุณภาพ โดยมีความสามารถในการจูงใจคนอื่นให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความเคารพ ความนิยม มีการมอบอำนาจหน้าที่ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่ผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึกได้เป็นอย่างดี

Bateman and Zelthmal (1993, p. 428) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบบารมีว่า จะต้องมีความโดดเด่นมีความมั่นใจในตนเองสูง มีความเชื่อในคุณงามความดีและศีลธรรมสูง จะพยายามสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม และจะพยายามทำเป้าหมายในทางความคิดให้ประสบความสำเร็จ

นักวิจัยที่ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีมีอยู่หลายท่าน ที่น่าสนใจ ได้แก่แนวคิดของเฮาส์ และแนวคิดของคองเกอร์และคานัน โก โดยทั้งสองแนวคิดอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของเวเบอร์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบบารมีของเฮาส์ (House)

House (1977) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมีว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้ตาม ลักษณะนิสัยของผู้นำแบบบารมีนี้มักจะเป็นไปในทางที่สร้างให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำให้ผู้ตาม มีลักษณะความน่าเชื่อถือสูง มีการยกตัวอย่างหรือทำเป็น

แบบอย่างที่ผู้ตามยอมรับและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งก่อให้เกิดพันธหน้าที่ร่วมกันในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่จะส่งผลให้การมีบารมีของผู้ นำเพิ่มสูงขึ้นไปอีก และได้สรุปคุณลักษณะของผู้ นำแบบบารมี มีผลกระทบต่อความรู้สึกและ การปฏิบัติงานของผู้ตาม 9 ประการ ดังนี้

- 1.1 สมาชิกของกลุ่ม มีความมั่นใจในความเชื่อของผู้ นำว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง
- 1.2 สมาชิกของกลุ่มมีความเชื่อที่คล้อยตามผู้ นำ
- 1.3 ผู้ นำได้รับการยอมรับจากผู้ตามโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ
- 1.4 ผู้ตามมีความรักและความพึงพอใจต่อผู้ นำ
- 1.5 ผู้ตามเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ นำด้วยความเต็มใจ
- 1.6 ผู้ตามยึดถือผู้ นำเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.7 ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมต่อพันธกิจขององค์กร
- 1.8 ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายขององค์กรให้สูงขึ้น
- 1.9 ผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการแสดงออกด้วย

การให้ความร่วมมือและมั่นใจว่าตนเองสามารถช่วยทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้

2. ภาวะผู้ นำแบบบารมีของคองเกอร์ และคานัน โก (Conger and Kanungo)

Conger and Kanungo (1987, pp. 637-647) ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้ นำแบบบารมี บนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้ นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรม ของผู้ นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้ นำแบบมีบารมี กับผู้ นำแบบไม่มีบารมี และได้สรุปข้อ ค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้ นำแบบบารมี (Charismatic leaders) ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ผู้ นำแบบบารมี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เข้มแข็ง และมีความสามารถในการใช้ วิสัยทัศน์นั้น เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ตาม
- 2.2 ผู้ นำแบบบารมี ต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญกับความเล็งด้านการเงิน และต้องมีแนวคิดความสำเร็จเกิดได้จากความเล็ง
- 2.3 ผู้ นำแบบบารมี ต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้ มีกลยุทธ์ในการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผนในการทำงาน
- 2.4 ผู้ นำแบบบารมี ต้องมีทักษะในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนมีความสามารถพิเศษในการใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับปัญหาและ โอกาสที่เกิดขึ้น
- 2.5 ผู้ นำแบบบารมี ต้องแจ้งให้ผู้ตามทราบถึงวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และ เมื่อมีสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงที่จะตามมา

2.6 ผู้นำแบบบารมี ต้องแสดงความเชื่อมั่นในการสื่อสารประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กร

2.7 ผู้นำแบบบารมี ต้องรู้จักใช้อำนาจพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจนั้นต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน และผู้ตามยอมรับได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นแนวคิดของเบอร์น ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตนด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมุ่งใช้การสร้างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) แก่ผู้ตาม โดยการให้รางวัลทางวัตถุ เช่น การให้สิ่งของมีค่า มีราคา การให้รางวัลที่เป็นเงิน เป็นต้น เพื่อใช้รางวัลเหล่านั้นเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยมีเงื่อนไขสำคัญ คือ เมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามที่กำหนดในเป้าหมายแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน หรือแม้กระทั่งเมื่อพบว่า ผู้ตามมีความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะยังไม่สำเร็จตามที่กำหนดไว้ก็ตาม อาจเนื่องจากเป็นงานที่ซับซ้อนหรืองานที่ต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานก็สามารถเป็นเงื่อนไขที่ผู้นำต้องให้รางวัลแก่ผู้ตามได้ ดังนั้น การที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพราะผู้ตามรับรู้ว่า หากทำตามที่ผู้นำหรือองค์กรต้องการหรือกำหนดเป้าหมายแล้วจะได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทน จากแนวคิดดังกล่าวจึงสามารถจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 147-148)

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)

เป็นพฤติกรรมขั้นต้นของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สำหรับผู้ตามที่มีเจตคติต่องานในระดับต่ำสุดด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความสามารถหรือมีความพยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จึงกำหนดเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน โดยหากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการหรือตามเป้าหมายขององค์กรแล้วผู้ตามย่อมได้รับรางวัลตอบแทนตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ หรือในบางสถานการณ์ดังกล่าวเบื้องต้นแล้วผู้นำยินดีให้รางวัลหากว่าผู้ตามใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการทำงาน แม้ว่าจะงานนั้นจะยังไม่สำเร็จก็ตามอาจเป็นเพราะงานนั้นต้องใช้เวลาานหรืองานนั้นมีความสลับซับซ้อนก็ได้

2. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมตามที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมาหาก พบว่า วิธีการดังกล่าวนั้นสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ เข้าลักษณะการทำงาน

ที่เรียกว่า “วิธีการใดที่เคยทำมาแล้วได้ผล ก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง” การทำงานแบบนี้ผู้นำไม่คิดแนวทางที่จะปรับเปลี่ยนและปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเก่ายังใช้ได้ แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือเมื่อผู้ตามทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก (Active form) จะมีพฤติกรรมในการนำ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตามโดยยึดรูปแบบในการปฏิบัติงานแบบเดิมที่เคยประสบผลสำเร็จแล้วเป็นหลัก วิธีการนี้ คือ การวางเฉย (Exception) ส่วนวิธีการเชิงรุก (Active) คือ การที่ผู้นำกำหนดเงื่อนไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานก็เข้าไปกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด ว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไข โดยทันที พฤติกรรมของผู้นำที่บริหารแบบวางเฉยเชิงรุกจึงเข้าทำนองที่เรียกว่า “กันไว้ดีกว่าแก้” ซึ่งเป็นพฤติกรรมลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative reinforcement) แก่ผู้ตาม แต่สามารถที่จะแก้ไขปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตามได้

3. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับการวางเฉยเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเดิมยังใช้ได้ผล แต่พฤติกรรมที่แตกต่างจากการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก คือ ในระหว่างการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยอิสระตามที่เคยปฏิบัติมา โดยผู้นำไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวในการทำงานของผู้แต่จะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน การนำมีลักษณะของการตั้งรับ (Passive) มากกว่าการป้องกัน ผู้นำแบบนี้จึงเรียกว่าเป็นผู้นำแบบวางเฉยเชิงลบ (Negative form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบปัญหาที่จะเข้าไปแก้ไขตามเหตุการณ์และใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสดูแลปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อนแต่อย่างใด พฤติกรรมของผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการนำแบบ “ไม่มีปัญหา ไม่เข้าไปยุ่ง” อย่างสมบูรณ์แบบ พฤติกรรมดังกล่าวจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

4. การบริหารงานแบบตามสบาย (Laissez-Faire)

คำว่า “Laissez-Faire” เป็นภาษาฝรั่งเศส หมายถึง ผู้ที่ถอนมือออกไปแล้วปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิ่งไปเอง (Hand-off-let-things-ride) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire) หรืออาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) จึงเป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับไม่มีผู้นำ (Non-leader) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามธรรมชาติ มีความเป็นไปแบบไม่มีการควบคุม กำกับ เนื่องจากการบริหารแบบตามสบายนั้นผู้นำจะปล่อยให้

งานดำเนินการไปตามธรรมชาติไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานโดยถือว่างานแต่ละงานนั้นได้มี
การมอบหมายงาน มีผู้รับผิดชอบอยู่แล้ว จึงไม่ใช่หน้าที่ของผู้นำที่จะต้องคอยกำกับ ควบคุม หรือ
กระตุ้นให้คนทำงานอีก ทั้งนี้ผู้นำและผู้ตามมีบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนด ทุกคนจึงต้องมีบทบาท
ตามหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เมื่อผู้ตามทำงานและเกิดปัญหาหรือ
ข้อผิดพลาดขึ้นจะวางเฉยไม่สนใจ ไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง ปล่อยให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ผู้นำ
จะมีพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงงานหรือความรับผิดชอบ พยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ต้องคิด
ตาม ไม่ประเมินผลการทำงาน ไม่มีข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ตาม ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ตาม
ดังนั้น ผู้ตามจึงทำงานไปในบรรยากาศที่โดดเดี่ยว ไม่ต้องสัมพันธ์กับทั้งผู้นำและผู้ตามคนอื่น ๆ
สถานการณ์ดังกล่าวจึงเหมือนกับการขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาจากภาษาอังกฤษคำว่า Transformational leadership
มีแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทักษะคติ คุณธรรม
ของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่า
การศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไร
เป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน

Burns (1978, p. 20) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย
อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของ
คุณธรรม และแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว
ความโลภ หรือความอิจฉาริษยา เป็นต้น ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูด
ความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมอันดีงาม เช่น ความยุติธรรม ความมีเสรีภาพ ตามแนวคิดของ
เบอร์น กล่าวว่า ใครก็ได้ในองค์การ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยพฤติกรรมดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา
ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อว่าสามารถใช้ได้มาจนถึงยุคปัจจุบัน เบอร์นได้ระบุองค์ประกอบของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเสนาหา หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence: II) คือ พฤติกรรม
ที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบ และผูกพันต่อ
ตัวผู้นำ
2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำ
ความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตน
ได้เอง

3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) คือ พฤติกรรมของผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขา มาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งคอย ให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

House (1977) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีความมั่นใจในตัวเอง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง
3. สร้างความประทับใจในความสามารถ และความสำเร็จ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. มีความคาดหวังสูง และมีความมั่นใจว่าผู้ตามสามารถทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย
6. สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย
7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจผู้ตาม

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานของ เบอร์น เขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบเหมือนกับเบอร์น คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Bass กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับ การยอมรับปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากผลของผู้นำกระทบ ไปยัง ตัวผู้ตาม ให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม มีความจงรักภักดี มีความเคารพนับถือต่อ ผู้นำ จนส่งผลให้เกิดแรงจูงใจให้สามารถทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ Bass ได้เสนอวิธีการของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ 3 ประการ คือ

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามจากการนึกถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเปลี่ยนมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม องค์กร และหมู่คณะ
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นกว่าเดิม

Harris (1989, p. 10) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตร จะไปหาเมื่อใดก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ชกย่อง ชมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความจงรักภักดี

Bass and Avilio (1990, p. 2) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพบได้เมื่อผู้นำ

1. ยั่วความสนใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มอบงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

2. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานหรือวิสัยทัศน์ของทีม และองค์การ

3. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น

4. ยั่วให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง และทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

Dubrin (2006, pp. 84-91) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ถูกคาดหวังว่าจะนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง บทบาทที่ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

2. ทำให้บุคลากรเน้นผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง

3. ช่วยให้อุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4. ช่วยให้อุคลากรเข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

5. ทำให้ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

6. ปลุกฝังค่านิยมแห่งความสำเร็จกับบุคลากร โดยถือว่าความสำเร็จขององค์การก็คือ

ความสำเร็จของบุคลากร

7. มองกว้างและมองไกลถึงอนาคตขององค์การอันเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง

8. สร้างความเชื่อถือระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

9. ทุ่มเทพารักษ์เพื่อการแก้ปัญหาที่สำคัญที่สุด

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 92) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของตัวผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. จะต้องมองตนเองว่าเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ที่จัดการกับความเสียด่างรอบคอบ

3. มีความเชื่อมั่นในบุคลากร และทราบถึงความต้องการของพวกเขาอย่างรวดเร็ว

4. สามารถแสดงค่านิยม ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของพวกเขาได้อย่างชัดเจน
5. มีความยืดหยุ่น และเปิดกว้างในการเรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะในความคิด มีระบบการคิดที่เป็นขั้นตอน และมีภาวะวิเคราะห้ถึงปัญหา

อย่างระมัดระวัง

7. มีวิสัยทัศน์ และเชื่อในรางวัลหรือความสำเร็จของตนเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1989 เป็นต้นมา ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของผู้นำและองค์การ เริ่มมีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้เกิดข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีนักการศึกษาให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) อยู่หลายท่านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

Burns (1978) เสนอความคิดเห็นว่า การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบอร์นอธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) เบอร์น ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นระดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวได้ว่าผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์เบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

เบอร์น ได้สรุปวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบอร์นเชื่อว่า ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับเหตุการณ์ในปัจจุบัน คือ การแสดงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass)

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นความเป็นผู้นำแบบสได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกองทัพสหรัฐอเมริกา จำนวน 198 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพ และประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ

2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยของผู้ตาม และให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ และร่วมกันแก้ปัญหา

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิชชี และเดวานน่า (Tichi and Devanna)

Tichy and Devanna (1986, pp. 27-32) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงของบริษัท 12 แห่งในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำเหล่านี้มีกระบวนการดำเนินการ 3 ระยะ ในการเริ่มสร้างและเปลี่ยนแปลงธุรกิจ คือ ระยะแรกเริ่มต้นโดยผู้นำต้องให้การยอมรับถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สอง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และระยะสุดท้าย คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และจากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีคุณลักษณะ (Attributes) ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือ โค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะให้ได้

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องกล้าเสี่ยงแต่สุขุม และมีจุดยืนเป็นของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงแม้จะพบกับความปวดร้าว กล้าเปิดเผยความจริงแม้เขาจะไม่อยากรับฟัง

3. เชื้อมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงาน โดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำแม้มิได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และนันัส (Bennis and Nanus)

Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่ และมีพลวัตอยู่เสมอ ประกอบด้วยผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงจาก

ภาครัฐอีก 30 คน ผลการค้นคว้า พบว่า ผู้นำดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย และมีเพียงไม่กี่รายที่มีความคล้ายกับลักษณะการเป็นผู้นำโดยเสน่หา ผลการศึกษาของเบนนิส และ นานัส ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์การในอนาคตแม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็น ผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้โดยที่ผู้นำจะต้องมี ลักษณะดังนี้ “ผู้นำต้องสนใจว่าจะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าจะไรเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์การในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนใน องค์การ” ซึ่งกล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็น ไวยากร (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football coach) หรือผู้บริหาร โรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม สนับสนุน คือ การสร้างแรงคลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์การ และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้อง ได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การหรือการเปลี่ยนแปลง และภารกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางองการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับสิ่งที่ เป็น ปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองต่อความต้องการ ดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือหรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็นและลึก ๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุน วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ที่มีมุมมองต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นควรมี การคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจ ง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้เกิดการยอมรับว่าเป็น เรื่องที่เป็นจริงได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งที่ สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เช่น กัน

2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing commitment and trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอแต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์การ ได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวนและสร้างแรงคลใจ ไม่ใช่ ประกาศิตหรือการบังคับให้ทำผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีอำนาจที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงคลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ใน แต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจนพร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับ

การสนับสนุนจากผู้นำทางด้านการตัดสินใจ และการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่ โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการ โดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบ และผูกพันกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับกระบวนการยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความ เชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าใจของวิสัยทัศน์นั้น โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้นำและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3. การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitation organizational learning) สิ่งที่ค้นพบโดยเบนนิส และนาอันส ก็คือ การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กรจากประสบการณ์ของความสำเร็และล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn)

Schermerhorn (2000, pp. 457-470) ได้เสนอแนวคิด คุณภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง มีความคิด ความสามารถในการหยั่งรู้ ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อความ หมายถึง ผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝืนร่วมกันให้เป็นจริง

2. การมีบารมี (Charisma) คือ ความเก่ง ดี มีเสน่ห์ จินเร้าใจบุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม

(Reference power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมนยกย่อง จนกระทั่งคนอื่นอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วมอบรางวัลจัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเพื่ออำนาจ (Empowerment) มีการช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนาสนับสนุน ขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนิน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนมอบหมายงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ความพยายามและความสามารถสร้างความรู้สึกลับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพสูงขึ้น

6. ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือไว้วางใจมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงาม และสามารถรักษาคำมั่น สัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner)

Kouzes and Posner (1987) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงคลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงคลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าถ้าพึ่งตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงพิจารณาผู้อื่นเข้ามา

สนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงาน โดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้ำ และผู้แทนจัดจำหน่าย

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างาม เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตาม วิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่าง เพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับ และชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดง การชมเชยอย่างจริงใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel)

Hoy and Miskel (2005) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มี ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. คลองผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้รวมวางไว้มากกว่าที่จะทำงาน

ภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ศึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi)

Leithwood and Jantzi (1996, pp. 512-534) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำจริยธรรม พร้อมทั้งได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ใน 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990) เพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ แล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดมาปรับใช้ในวงการศึกษ โดยศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การระบุวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision) เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าสถานศึกษาจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาฝันขององค์การและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage the dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

2. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) ในที่นี้ หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่าง เช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่า เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing individual support) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในสถานศึกษา การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคลมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จคอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้

หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an appropriate model) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ดักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในสถานศึกษา การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ดักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High performance expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในสถานศึกษา บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)

Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบที่พวกเขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership behavior) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ และได้ใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจละวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การจูงใจผู้ร่วมงานได้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของ

พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) ดังนี้ คือ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554, หน้า 252-255)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

Burns (1978) ได้กล่าวว่า ความเสน่ห์ หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบ และผูกพันต่อตัวผู้นำ

Bass (1985) ได้กล่าวว่า การสร้างบารมี หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพ และประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ

Schermerhorn (2000, pp. 457-470) ได้กล่าวว่า การมีบารมี (Charisma) คือ ความเก่ง ดี มีเสน่ห์ จนเร้าใจบุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ ด้วยการใช้อำนาจความนิยม (Reference power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมนิยมยกย่อง จนกระทั่งคนอื่นอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

Hocker and Trofino (2003) ได้กล่าวถึง การสร้างบารมีของผู้นำ ที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้โดย การทำให้เห็นเป็นแบบอย่างในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และสร้างการยอมรับของสมาชิกจากตัวอย่างผลสำเร็จของงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏให้เห็นผลแล้วโดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญทั้งในด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคาดหวังในความรู้ความสามารถของทีมงาน ด้านการยึดมั่นในค่านิยมที่ดี และการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น การสร้างบารมี คือ การสร้าง

ความดี มีความสามารถพิเศษ สร้างพรสวรรค์ให้มีในตัวเอง มีคุณลักษณะที่คนอื่นเห็นแล้วน่าเชื่อถือ ให้ความไว้วางใจ ซึ่งผู้นำจะต้องมีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม มีความจงรักภักดี มีความศรัทธา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

Bass (1985) ได้อธิบายถึงลักษณะของการสร้างบารมีว่า เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมส่งผลให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม ดังนี้ 1) การแสดงออกถึงการเป็นผู้มีจริยธรรม คุณธรรม มีศีลธรรม สามารถแบ่งแยกความผิดชอบชั่วดีและเลือกกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม มีระดับจิตใจสูง มีบุคลิกภาพเป็นที่น่านับถือ 2) มีความคาดหวังและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงานของผู้ตาม 3) ยึดถือในค่านิยมที่ดี หนักแน่นต่อสิ่งกระตุ้น ทั้งผู้นำและผู้ตาม มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร 4) การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละและอุทิศตนเพื่องาน

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา เคารพนับถือ รัก ชื่นชมยินดี ภาคภูมิใจ เกรงใจ ไว้วางใจในความสามารถ และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานด้วยคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม กล้าคิดกล้าทำกล้าตัดสินใจ มีความมั่นคงในอารมณ์ และแสดงภาวะผู้นำอยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวใจ จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเป็นสิ่งที่รับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient management) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะเน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation management) และบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และ

กระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Bass (1985) ได้อธิบายความหมายของ การสร้างแรงบันดาลใจว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นผู้มองบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

Kouzes and Posner (1987) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a share vision) ว่าเป็นการที่ผู้นำสามารถมองเห็นโอกาส จินตนาการภาพในอนาคตขององค์กรและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

Bass (1985) ยังได้อธิบายหลักในการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้ 1) การเน้นการปฏิบัติ (Action orientation) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามทดลองทำงานใหม่ ที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและเปิดโอกาสในการสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence building) โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 3) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ของ (Inspiring belief in the cause) โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ทำให้นักลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อความสำเร็จ เช่น เดียวกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความผูกพัน เกี่ยวข้อง จงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

4) การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (Making use of the pygmalion effect or self fulfilling prophecy) โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงานซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม และส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น จูงใจ หรือ จุดประกายความคิดให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย อุทิศตนเพื่อสถานศึกษา เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และ ประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง ภายใต้การใช้หลักของเหตุและผล การให้ความสำคัญกับความมั่นคงปลอดภัย การอาศัยประสบการณ์ และการให้ความสำคัญกับการเจริญก้าวหน้า

Burns (1978) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

Bass (1985) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหาและ

หาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ และร่วมกันแก้ปัญหา

Leithwood and Jantzi (1996, pp. 512-534) ได้อธิบายว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

Schermerhorn (2000, pp. 457-470) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญา ว่าเป็นความพยายามและความสามารถสร้างความรู้สึกลับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ไขปัญหามีคุณภาพสูงขึ้น

Bass (1985) ยังได้อธิบายวิธีการ และหลักการกระตุ้นปัญญา ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ คือ 1) การใช้หลักเหตุผล (Rationally oriented) โดยผู้นำเน้น และให้ความสำคัญกับเรื่อง การกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ 2) การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกลับมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจกันและการสร้างทีมงาน ผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน และสิ่งแวดล้อมใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย 3) การใช้ประสบการณ์ (Empirically oriented) โดยผู้นำแก้ไขปัญหามุ่งเน้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต 4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายด้านความคิดและความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ หาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การทำให้บุคลากรมีความตั้งใจและพยายามที่จะแก้ปัญหาด้วยปัญญาของตนเอง กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลในภาพรวม (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยย้่าก้าวน้ำในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ นอกจากนี้ ผู้นำจะเน้นการประสานงาน การควบคุมกลวิธีที่ดี และดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เอาใจใส่ผู้ตามเป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน

Burns (1978) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงคอบให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

Bass (1985) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยของผู้ตาม และให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม

Marriner (1993, p. 114) ได้อธิบายว่าการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงโดยค้นหา

ความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ มอบหมายงาน และความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตาม แต่ละคนแตกต่างกัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมรายบุคคล

Leithwood and Jantzi (1996, pp. 512-534) ได้อธิบายว่าการสนับสนุนเป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในสถานศึกษา การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนตัวของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคลมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จคอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

Bass (1985) ยังได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การเน้นการพัฒนา (A developmental orientation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตาม คือ

1.1 การประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

1.2 การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง

1.3 การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ โดยพบว่า การได้รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในงาน

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized orientation) โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะเป็นกันเอง โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรง

หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่า เป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดย พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในบุคลาการระดับเดียวกัน และใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะ และพูดคุยกับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการ หรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่า การสื่อสารโดยการพบปะพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสาร โดยตรง หรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์ เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

2.4 ให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคนยอมรับและให้การดูแลช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.5 การให้คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะ และร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่า หรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ชี้แนะ เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตาม และพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในตัวบุคลากรแต่ละคนเป็นการส่วนตัว ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล มอบหมายงานและหน้าที่ให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ มาจากภาษาอังกฤษคำว่า Organization climate ซึ่งมีผู้กล่าวถึงในชื่ออื่นที่ต่างกันไป เช่น วัฒนธรรมของบริษัท (Company culture) หรือ บุคลิกภาพขององค์การ (Organization personality) เพื่อเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า “บรรยากาศองค์การ” สื่อความ หมายถึง “Organization climate” ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้หลายท่าน ดังนี้

การดี อนันต์นารี (2555, หน้า 184) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า คือ การรับรู้ หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง

รติกรณ จงวิศาล (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

ดารณี คงกระพันซ์ (2557, หน้า 52) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ เกี่ยวกับเรื่องโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงาน ผู้บริหาร สภาพแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น และทำให้องค์การมีลักษณะของตัวเอง แตกต่างไปจากองค์การอื่น

จิระศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง (2555, หน้า 9) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจที่สมาชิกในองค์กรมีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ ซึ่งการรับรู้นี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น

อวยชัย จาตุรพันธ์ (2554, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ ไว้ว่า หมายถึง ลักษณะและความเข้าใจ หรือการรับรู้ต่อองค์การ และบุคลากรในองค์กร บรรยากาศมีผลต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมอันเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่กำลังทำงานอยู่ เป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และแสดงออกทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

สิมาภา จันท์หอมกุล (2552, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง ลักษณะหรือองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การที่สมาชิกองค์การรับรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกองค์การ

อัจฉรา เฉลยสุข (2556, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้น ๆ ได้ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมี ลักษณะเฉพาะแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

Halpin and Coft (1966, pp. 150-151) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์การของ สถาบันการศึกษา หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งวัดจาก การสอบถามทัศนะ หรือความรู้สึกนึกคิดของคณะอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่ ปฏิบัติงานร่วมกัน

Grigsby (1991) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การกับ การทำงานของบุคคล คือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากการทำงาน ความชัดเจน การควบคุม และนวัตกรรม ซึ่งบุคคลใน องค์การได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

Dessler (1979, p. 334) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การที่มีต่อองค์การและความรู้สึกที่มีต่อองค์การในด้านความมี อิสรภาพ โครงสร้าง การให้รางวัล มนุษยสัมพันธ์ ความอบอุ่น การสนับสนุน และความเปิดเผย

Davis (1981) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมที่บุคลากร ปฏิบัติอยู่ในองค์การนั้น ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การสาธารณชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่าง ๆ บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือน บรรยากาศรอบ ๆ ตัว

Forehand and Gilmer (1964) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศ ในองค์การจะเป็นลักษณะเฉพาะที่สืบทอดมาตั้งแต่อดีต ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของ บุคคลในแต่ละองค์การ องค์ประกอบที่รวมกันเป็นบรรยากาศของการทำงานอาจจะดูได้จาก ขนาด โครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ แบบของผู้นำ ความอิสระ ในการทำงาน และเป้าหมายขององค์การ

Brown and Moberg (1980, p. 667) ได้ให้ความหมายว่าบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การที่สมาชิกรับรู้โดยลักษณะดังกล่าวประกอบด้วยบรรยากาศถึง

สภาพขององค์การเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่งเป็นลักษณะที่คงทนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

Gilmer (1971, p. 28) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศสององค์การว่า คือลักษณะที่แตกต่างกันในองค์การหนึ่งกับองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ ยังมีผลต่อองค์การด้วย เพราะบุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน สิ่งแวดล้อมจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการฝึกรวม ความพึงพอใจในงาน และสุขภาพจิต

Litwin and Stringer (2002) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศสององค์การว่า หมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติการในองค์การ

จากความหมายของบรรยากาศสององค์การที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า บรรยากาศสององค์การหมายถึง การรับรู้ ความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อสภาพทั่วไป สภาพแวดล้อม บริบท ค่านิยม วัฒนธรรม การควบคุม ความกดดันจากการทำงาน และลักษณะเฉพาะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ ทั้งในด้านที่ดีและในด้านที่ไม่ดี ซึ่งการรับรู้เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้้องค์การแต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน

ความสำคัญของบรรยากาศสององค์การ

บรรยากาศสององค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขาเหล่านั้นอยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุมของลักษณะต่าง ๆ ตั้งแต่แบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่าง ๆ ในองค์การนี้ คือ บรรยากาศสององค์การ (Organization climate) ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การด้วย เหตุผล 3 ประการ คือ 1) บรรยากาศสององค์การบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างไรอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศสององค์การอื่น ๆ 2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศสององค์การของพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของพวกเขา และ 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การมีผลกระทบต่อการทำงานและความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ

Litwin and Stringer (1968) กล่าวว่า บรรยากาศสององค์การมีความสำคัญกับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การ ซึ่งบรรยากาศที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศภายในองค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศสององค์การ

ยังมีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานได้เพิ่มขึ้น ซึ่งลิวิน และสตริงเจอร์ได้เน้นในเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการเพิ่มผลผลิตของงานและเพื่อลดระดับการลาออกจากงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์กรโดยตรง

Harris and Desimon (1994, pp. 146-150) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ หากว่าบรรยากาศองค์การไม่เอื้ออำนวย การวางแผนการนำไปใช้ก็จะทำได้ลำบาก เช่น หากพนักงานและผู้จัดการต่างไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานก็จะไม่ร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ทำให้การพัฒนาฝึกอบรมทักษะของพนักงานในองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ

ละอ นาคกุล (2556, หน้า 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การ ไว้ว่า บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากบุคลากรทุกคนทำงานอยู่ภายใต้บรรยากาศการทำงานในองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันในละอองค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การด้วยเพราะบรรยากาศองค์การมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กรและส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข ซึ่งบรรยากาศองค์การที่ดีจะสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีมีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

ดารณี คงกระพันซ์ (2557, หน้า 52) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่า มีความสำคัญต่อการบริหารคน ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรจะถูกต้องสมบูรณ์เมื่อพิจารณาถึงบรรยากาศในองค์กรด้วย เนื่องจากมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร เพราะเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือบรรยากาศองค์การมีส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของสมาชิกในองค์กร

Steers (1977, pp. 104-109) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การหนึ่งอาจจะเหมาะสมต่อองค์การหนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมาย และความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะเหมาะสมกับองค์การที่เน้นผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็น

อันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้น จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

2. บรรยากาศขององค์การมีผลต่อทัศนคติ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร อีกทั้งสามารถกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

3. การศึกษาบรรยากาศขององค์การสามารถทำให้นำไปเปรียบเทียบกับบรรยากาศขององค์การอื่น ๆ ได้ เช่น ด้านนโยบาย วิธีการดำเนินงาน กลยุทธ์ทางการตลาด ผลิตภัณฑ์ ผลตอบแทนของพนักงาน เป็นต้น

4. การศึกษาบรรยากาศขององค์การ ทำให้เกิดการบริหารแบบมองไปข้างหน้า เพราะจะทำให้องค์การสามารถมองเห็นปัญหาก่อนล่วงหน้า ทำให้แก้ไขได้ทันก่อนที่ปัญหานั้นจะลุกลาม

การดี อนันต์นาวี (2555, หน้า 184-185) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ 3 ประการ คือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ดังการศึกษาของ Newell (1978, p. 19) ที่พบว่า บรรยากาศแบบปิด ซึ่งผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

2. ผู้บริหารองค์การที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานภายในองค์การ Dubrin (1973, pp. 334-340) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะแบบของผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติ ตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก Steers and Porter (1983, p. 317) ได้สรุปผลการศึกษาของลิทวิน และสดีนเจอร์ ที่พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ คือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การจะต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำและในองค์การที่มีบรรยากาศองค์การแบบนี้จึงมีผลทำให้บุคลากรขององค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้น สเตียร์ และ พอร์เตอร์ ยังได้กล่าวอ้างถึงแนวคิดของนักวิชาการอีกหลายคนที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมุ่งที่คนซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกัน และการกระจายอำนาจการตัดสินใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรม

แบบของบรรยากาศองค์การ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงรูปแบบของบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

Likert (1961) ได้เสนอแบบบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive authoritative) บรรยากาศในองค์การแบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีความจริงใจ และมีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อยหรือแทบไม่มีเลย พฤติกรรมการสนับสนุนซึ่งและกันมีน้อยมาก บุคคลในองค์การมีแนวโน้มที่จะถูกใจโดยวิธีข่มขู่ หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจและความเป็นปฏิกิริยา ความไม่พึงพอใจแพร่ไปทั่วองค์การ การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่อาจจะมีการปล่อยให้มีการร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจเพียงเล็กน้อย และต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ นอกจากนี้จะมีการกำหนดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะระหว่างลำดับชั้นของตำแหน่งแล้ว โครงสร้างการควบคุมบังคับบัญชาจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น องค์การแบบอุปถัมภ์ในบรรยากาศแบบเผด็จการนี้ จะมีแนวโน้มที่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การในการทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคคลต่ำ การบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากรากฐานคติทฤษฎีในด้านบุคคล อำนาจหน้าที่และการจัดการ

2. บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย (Benevolent authoritative) เป็นบรรยากาศองค์การที่แตกต่างจากบรรยากาศองค์การแบบแรก แต่ก็มีลักษณะคล้ายกันมาก กล่าวคือ ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีวิธีการจูงใจด้วยการให้รางวัลบ้าง แต่บางครั้งก็มีการบังคับ มีการให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกันในองค์การระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงยอมรับฟังความคิดเห็นและยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง มีความพึงพอใจปานกลางในการเป็นสมาชิกขององค์การ การบังคับบัญชาและความสำเร็จของตน

3. บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (Consultative climate) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมในการไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์กร มีการขอคำแนะนำและให้คำปรึกษาเพื่อกำหนดแนวทาง หรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ นอกจากนี้จะเป็นบรรยากาศที่ให้การยกย่องและปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น จึงมีการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กร มีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว และอาจมีความพึงพอใจสูงพอสมควรเกี่ยวกับความสำเร็จของตนเอง บรรยากาศแบบปรึกษาหารือเป็นบรรยากาศซึ่งเหมาะในการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรในโรงเรียน ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนตรงกับความต้องการและสนองตอบต่อครู แม้จะไม่เต็มทีนักแต่ก็ทำให้เกิดความพึงพอใจได้

4. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participation climate) ผู้บริหารให้การสนับสนุนไว้วางใจและจริงใจต่อบุคคลในองค์กร ส่งเสริมให้มีการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารไหลผ่านเครือข่ายจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากแบบแนวนอน ทั้งจากบุคคลในองค์กรด้วยตนเองและผู้บริหาร ดังนั้น จึงมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและเป็นไปอย่างแน่นแฟ้น อบอุ่นฉันท์มิตร ทำให้มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้มีความจงรักภักดีต่อกลุ่มและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรสูงมาก ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ใกล้เคียงกับแนวความคิดตามฐานคติทฤษฎี Y แต่อย่างไรก็ตามแม้จะมีผลดี คือ เป็นการเพิ่มความสำเร็จขององค์กรก็ตาม แต่บรรยากาศขององค์กรแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นแนวคิดที่ยากในการปฏิบัติ

Halpin and Crofts (1966) อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบ อันจะนำไปสู่บรรยากาศขององค์กรที่เกิดจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยกำหนดให้มี 8 มิติ แบ่งเป็นพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชามี 4 มิติ คือ มิติความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญและกำลังใจ และมิติมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติความเชื่อถือไว้วางใจ และมิติกรุณาปราณี จากพฤติกรรมทั้ง 8 มิตินี้สามารถนำมาวิเคราะห์กำหนดเป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์กรได้ 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี บุคลากรมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถของตน จึงมีผลงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร ด้านพฤติกรรมผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี มีฐานะและบทบาทในการบริหารที่ดี เป็นที่เคารพรักและต้องการของบุคลากร ผู้บริหารปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อยครั้ง เพราะสมาชิกในองค์กรมีระเบียบวินัยดี มีความสัมพันธ์กับ

ผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมสมาชิกในองค์กรยังคงมีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานของบุคลากรแต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของการเป็นผู้นำให้ จนสามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพได้อย่างง่ายดาย บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์กรมากที่สุด และเป็นแบบบรรยากาศองค์กรที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความอิสระ สร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่บุคลากรจะได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จจากการทำงาน บุคลากรมีความสามารถและร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารมีวิธีการและกฎเกณฑ์ หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมทั้งจะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีแต่ไม่ดีเท่ากับบรรยากาศแบบแจ่มใส ผู้บริหารแสดงความกรุณาปรานีและคอยช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารจะพยายามส่งเสริมสวัสดิการของบุคลากร พฤติกรรมของผู้บริหารในบรรยากาศแบบอิสระค่อนข้างจะเข้มงวดกวดขันมากกว่าผู้บริหารแบบแจ่มใส

3. บรรยากาศแบบควบคุม เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของการทำงาน เป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจตรา ออกคำสั่งหรือนิเทศงานของบุคลากร ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกแต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการทำงานให้บุคลากรทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากรน้อยเพราะมุ่งคำนึงถึงว่า “งานที่ทำให้ต้องสำเร็จและใช้วิธีการของผู้บริหาร” ผู้บริหารจะไม่สนใจความคิดเห็นหลักการ และเหตุผลของผู้อื่นเลย

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่งกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือการนิเทศการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรขาดความสามัคคีในการทำงาน บุคลากรไม่ค่อยมีงานทำแต่มีความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัว ขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรด้านเดียวโดยขาดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวมปล่อยให้ละเลยการบริหารงานบุคคลแต่พยายามแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณา

และจะไม่พยายามทำลายจิตใจของบุคลากร การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมน้อยมาก บุคลากรจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งขึ้นตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตรา และนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดประดุจตั้งเงาตามตัว ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรภายในกลุ่มของบุคลากร แต่ความพยายามของผู้บริหารประสบกับความล้มเหลว เพราะบุคลากรไม่ยอมรับนับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ และไม่สามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรได้ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่กำกับบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจของบุคลากรเสียเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่างทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้เพียงงู ๆ ปลา ๆ ทำให้บุคลากรเบื่อหน่ายและรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศแบบซึมเศร้า เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดภาวะผู้นำ และไม่มีสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะขาดความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลการทำงาน บุคลากรขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้บุคลากร บุคลากรถูกควบคุมโดยระบบคัตลอค ผู้บริหารกับบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ข้อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม โดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้นและผู้บริหารก็ไม่เคยจะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะทำงานให้ได้ผล ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตา กรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาผู้อื่น บุคลากรจึงมองผู้บริหารของตนว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจอมปลอม บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

Brown and Moberg (1980) ได้ศึกษารูปแบบบรรยากาศองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. บรรยากาศแบบเน้นการใช้อำนาจ โดยมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นเด่นชัด และผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์การจะเป็นลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องพึ่งพาและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2. บรรยากาศแบบเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท ซึ่งเน้นย้ำในกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์การแบบนี้พัฒนามาจากบรรยากาศแบบเน้นการใช้

อำนาจกล่าวคือ บรรยากาศเน้นการใช้อำนาจจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแย้งซึ่งผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์กรที่มีบรรยากาศแบบเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาทจะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งให้อยู่ภายในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้หากองค์กรใดมีบรรยากาศ เช่น นี้อยู่เป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้

3. บรรยากาศแบบเน้นการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก การเป็นหลักการเป็นหลักการตัดสินใจหรือประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากคนที่ทำงานในบรรยากาศองค์กรลักษณะนี้ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์กรต้องการแล้ว องค์กรจะหาคนมาแทนที่โดยทันที

4. บรรยากาศแบบเน้นความสำคัญของคน ซึ่งองค์กรที่มีบรรยากาศแบบนี้จะเน้นสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กร มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

Litwin and Stringer (1968) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์กรไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian climate) ซึ่งรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติตามตักกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัดรูปแบบบรรยากาศ เช่น นี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ผลผลิตลดลง และมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์กร

2. บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affiliative climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนมมีความสัมพันธ์กัน และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงานสูง แต่ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement oriented climate) ถือเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลผลิต ความพึงพอใจในการทำงาน และความต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูง และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered climate) มีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอัตราการลาออกจากงาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

ทฤษฎีบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ

ได้มีนักการศึกษาให้แนวคิด หรือแสดงทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎีบรรยากาศองค์กร (Organization climate) อยู่หลายท่านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของไลเคิร์ต (Likert)

ไลเคิร์ต (Likert, 1967, p. 73) แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้านดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Communication flow) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์การผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making practices) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เช่น การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลหรือบุคคลที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจต่าง ๆ นั้น โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

3. การเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Concern for persons) หมายถึง การที่องค์การดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล เช่น พยายามปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีความคล่องตัวในการทำงาน

4. การใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์การ (Influence on department) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงานเองซึ่งมีผลต่อการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เช่น ถ้าบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันพนักงานจะคล้อยตามได้ง่ายและไม่ต่อต้านการบริหาร

5. เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ (Technological adequacy) หมายถึง เทคนิควิธีการทำงานที่ใช้ในองค์การมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วเป็นไปตามสภาพแวดล้อมเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในองค์การได้รับการจัดสรรเป็นอย่างดี

6. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) หมายถึง ความแตกต่างที่มีอยู่ในองค์การรวมถึงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันต้องได้รับการยอมรับ เช่น ต้องยอมรับในความต่างของคนในองค์การที่ว่าทุกคนทำงานหนักเพื่อผลตอบแทนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานความพึงพอใจในตัวเองและให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์การยอมรับ

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของดูบริน (Dubrin)

Dubrin (1984, pp. 127-129) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงาน โอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การ

3. ด้านการให้รางวัล (Reward) หมายถึง องค์กรมีความชัดเจนและความเหมาะสมในการให้รางวัลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

4. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmthand support) หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นมิตรภายในองค์กร การยอมรับ ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5. ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา (Progressiveness and development) หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรใช้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน

6. ด้านการควบคุม (Control) หมายถึง ลักษณะของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

ทฤษฎีบรรยากาศขององค์กรของเคลลี (Kelly)

Kelly (1980, p. 486) ได้ศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์กรและสรุปว่าบรรยากาศขององค์กรมีองค์ประกอบ 6 ด้านดังนี้

1. โครงสร้างของงานเป็นการศึกษาความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร เช่น กฎระเบียบการรวมอำนาจในการบังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความเป็นอิสระเป็นการศึกษาความรู้สึกนึกคิดในด้านความเป็นอิสระในการทำงานและการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในทางลบ

3. รางวัลตอบแทนเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนว่ามีความยุติธรรมเป็นไปตามความสามารถและผลงานหรือไม่

4. ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุนเป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำว่าให้ความอบอุ่นหรือให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในการทำงานมากน้อยเพียงใด

5. การยอมรับความขัดแย้งเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนในองค์กรในลักษณะการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้และควรมีการเผชิญหน้ากันหรือแสดงออกอย่างเปิดเผยมากกว่าการเก็บกดความขัดแย้งนั้นไว้

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ เปลี่ยนแปลงภายหลังจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้กับองค์การตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ

4. ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel)

Hoy and Miskel (2001, p. 234) ทำการศึกษาองค์ประกอบขององค์การที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย

1. บริบทขององค์การ (Context) ซึ่งเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะขององค์การ ได้แก่ ปรัชญา วัตถุประสงค์ เป้าหมายการกำหนดหลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ขององค์การที่ชัดเจน

2. โครงสร้าง (Structure) เกี่ยวกับขนาดขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อย การกำหนดอำนาจ บทบาท ความรับผิดชอบของบุคลากร การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นหรือยาว

3. วิธิดำเนินการ (Process) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเผด็จการ หรือ ประชาธิปไตย การสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีผลต่อบรรยากาศองค์การ ความชัดเจนของระบบการให้รางวัล

4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) ได้แก่ การตกแต่งภายในห้องทำงาน พื้นที่ อุณหภูมิแสง เสียงการถ่ายเทอากาศ ที่ตั้งความปลอดภัย

5. ค่านิยม และข้อตกลงในการปฏิบัติร่วมกัน (Value and norm) ได้แก่ การปฏิบัติงาน ความมีเหตุมีผล การได้ทราบเป้าหมายการติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การสิ่งเหล่านี้สังเกตได้จากการแสดงพฤติกรรมของคนในองค์การ

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของฟอสต์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer)

Forehand and Gilmer (1964) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่งโดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้นซึ่งบรรยากาศในองค์การมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการ ขนาดขององค์การโดยรวมจะมีความสำคัญ ส่วนโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญเช่นกัน และจะเกี่ยวข้องกับขนาดด้วยขององค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำจะมีอยู่หลายแบบด้วยกันและการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในองค์การซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองของความพึงพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นองค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ

4. เป้าหมายขององค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การแม้กระทั่งองค์การธุรกิจเหมือนกันเป้าหมายค่าใดเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจความแตกต่างก็มีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ

5. สายใยการติดต่อสื่อสารจะเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศในองค์การ เพราะว่าสายใยภายในองค์การนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอนภายในองค์การจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารโดยภาพรวมภายในองค์การได้

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของสตีร์ส และพอร์เตอร์ (Steers and Porter)

Steers and Porter (1979) ได้กำหนดมิติบรรยากาศองค์การไว้ 10 ด้านดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง การที่องค์การจัดให้มีการอธิบายถึงกระบวนการทำงานและวิธีการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward punishment relationship) หมายถึง การที่องค์การจัดให้มีการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานและระบบคุณธรรมแทนที่จะเป็นระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์

3. การรวบอำนาจตัดสินใจ (Decision centralization) หมายถึง ขอบเขตการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ จะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ (Achievement emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลในองค์การที่ต้องการทำงานที่ดีมีส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development emphasis) หมายถึง การที่องค์การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและมีการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคงและการเสี่ยง (Security versus risk) หมายถึง ระดับของความกดดันภายในองค์กรที่นำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยและความวิตกกังวลของสมาชิกในองค์กร
7. การเปิดเผยตนและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness versus defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลพยายามปิดบังความผิดพลาดของตนเองและพยายามแสดงออกถึงสิ่งที่ดีในการติดต่อสื่อสาร
8. สถานภาพและขวัญ (Status and morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของบุคคลที่คิดว่าองค์กรเป็นสถานที่ดีในการทำงาน
9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and feedback) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนในองค์กรได้รับทราบว่ามีผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานของตนและสนับสนุนคนในการทำงาน
10. สมรรถนะและความยืดหยุ่นขององค์กร (General organizational competence and flexibility) หมายถึง การที่องค์กรรู้ว่าอะไร คือ เป้าหมายขององค์กรและการดำเนินการตามเป้าหมายนั้น ๆ โดยวิธีที่สร้างสรรค์และยืดหยุ่นรวมทั้งมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและมีการพัฒนาวิธีการทักษะใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

ทฤษฎีบรรยากาศขององค์กรของแกวิน และ โฮวี่ (Gavin and Howe)

Gavin and Howe (1975 cited in Milton, 1981, p. 464) ได้แบ่งบรรยากาศขององค์กรไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ความชัดเจนและประสิทธิผลของโครงสร้าง (Clarity and effectiveness of structure) คือ ระดับนโยบายขององค์กร และแนวทางที่ชัดเจนที่อธิบายถึงความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย วิธีการและการดำเนินงาน รวมถึงการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม
2. อุปสรรค (Hindrancel) คือ สิ่งที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นการดำเนินงาน และการบริหารให้ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในการทำงาน
3. รางวัล (Rewards) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าได้รางวัลที่เสมอภาค ยุติธรรม มีความเพียงพอกับความต้องการ รวมถึงโอกาสที่จะเจริญเติบโต และก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
4. ความสามัคคี (Unity) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกของความมีศักดิ์ศรี ความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ และความเป็นมิตรในการทำงานร่วมกันในองค์กร
5. ความไว้วางใจในการจัดการและความเอาใจใส่ (Trust to manage and consideration) คือ ระดับของความไว้วางใจในการจัดการ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมรับว่าได้รับอย่างเพียงพอ

6. ความท้าทายและความเสี่ยง (Challenge and risk) คือ ขอบเขตของนโยบาย และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีเหตุผลในการรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของพนักงาน

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของกิบสัน อีแวนชีวิซ และดอนเนลลี (Gibson, Lvencevich and Donnelly)

Gibson, Lvencevich and Donnelly (1979, pp. 319-322 cited in Litwin and String, 2002, pp. 41-64) ได้ศึกษาแนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ที่ว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตัวกำหนดบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างองค์การ ปัจจัยโครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์กรรูปนัยหรือองค์กรรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์การ และแรงจูงใจด้านความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงด้วย ส่วนการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกด้วยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางการส่งเสริมการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่ได้อยู่ภายในองค์การ จะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์การ ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกใหม่ได้ เพราะความต้องการของสมาชิกในองค์การ คือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน

4. การให้รางวัลและการลงโทษ ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ภายใต้สถานการณ์ของการทำงาน Litwin and Stringer (2002, p. 54) ได้อธิบายมิติของบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษนี้ว่า ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้น ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การและจะลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ การให้รางวัลเท่ากับการแสดงให้

เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง ปัจจุบันนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ปัจจุบันนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหมายได้ว่าระดับมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานกำหนดขึ้นมาจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วย

7. ความเสี่ยงของงานและการรับความเสี่ยง ปัจจุบันจะเป็นความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางด้านการให้โอกาสในการตัดสินใจ โดยชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือดำเนินงานใด ๆ ตามที่รับผิดชอบอยู่ในระดับพอสมควร จะเป็นแรงกระตุ้นความต้องการด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานได้ แต่บรรยากาศขององค์กรที่ปิดกั้นความเป็นอิสระในการตัดสินใจ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อถอยและการปฏิบัติงานจะไม่บรรลุตามความต้องการของตนเองและองค์กร

8. ความภักดีต่อองค์กร ปัจจุบันจะเน้นให้เห็นความสำคัญของความคิดเห็นเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทฤษฎีบรรยากาศขององค์กรของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer)

Litwin and Stringer (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรเป็น 6 ด้าน คือ

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน เป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กร ซึ่งผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างที่ดี และมีคำอธิบายบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน โครงสร้างที่ควรทำให้บุคลากรรู้สึกว่างานของทุกคนมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนว่าใครควรทำงาน

อะไรและใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกว่ามีโครงสร้างที่ดีมีผลอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Dubrin (1984, pp. 127-129) ได้กล่าวว่า โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร

Kelly (1980, p. 486) ได้อธิบายว่าโครงสร้างของงานเป็นการศึกษาความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร เช่น กฎระเบียบการรวมอำนาจในการบังคับบัญชา เป็นต้น

Hoy and Miskel (2001, p. 234) ได้อธิบายว่าโครงสร้าง (Structure) เกี่ยวกับขนาดขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อย การกำหนดอำนาจ บทบาท ความรับผิดชอบของบุคลากร การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ช่วงการบังคับบัญชาที่สั้นหรือยาว

Steers and Porter (1979) ได้กล่าวว่า โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง การที่องค์กรจัดให้มีการอธิบายถึงกระบวนการทำงานและวิธีการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง

สรุปได้ว่า ด้าน โครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาภายในสถานศึกษา การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานและมีคำอธิบายบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

2. ด้านมาตรฐาน (Standards) มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง เป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้ที่เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยพนักงานนั้นเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จ

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงานมาตรฐานสูง หมายความว่าบุคคลมองหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงาน เสมอ มาตรฐานต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าความคาดหวังต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

Gibson et al. (1979, pp. 319-322) ได้กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังว่า ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งสัมพันธ์กับ

มาตรฐานและอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานกำหนดขึ้นมาจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วย

Dubrin (1984, pp. 127-129) ได้อธิบายว่าการควบคุม (Control) เป็นลักษณะของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการทำงานที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

สรุปได้ว่า ด้านมาตรฐาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน การรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อรักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูงให้สามารถแสดงออก สามารถควบคุมและเข้ามามีส่วนร่วม มีอิสระในการคิด และมีความรับผิดชอบ การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลหรือเต็มเรื่องสำคัญ เพราะจะมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดี มีอิสระ มีความคล่องตัวของกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น มีความรู้สึกว่าบรรยากาศเป็นไปด้วยดี

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่

Gibson et al. (1979, pp. 319-322) ได้กล่าวถึงความท้าทายและความรับผิดชอบว่า ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์การ และแรงจูงใจด้านความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงด้วย ส่วนการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับ โอกาสที่จะได้แสดงออกด้วยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

สรุปได้ว่าด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการได้รับความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องขอความคิดเห็นหรือการตัดสินใจจากผู้บริหาร และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตน

4. ด้านการยอมรับ (Recognition) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ได้รับการมีส่วนร่วมในองค์การ การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ดี การได้รับการยอมรับนี้เป็นการมุ่งเน้นที่รางวัลและคำชื่นชมหรือการลงโทษ การยอมรับในระดับต่ำหมายความว่าเมื่อปฏิบัติงานได้ดีแต่ไม่ได้มีการให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ

Steers and Porter (1979) ได้กล่าวว่า การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and Feedback) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนในองค์การได้รับทราบว่าผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานของตนและสนับสนุนตนในการทำงาน

Likert (1967, p. 73) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making practices) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เช่น การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลหรือบุคคลที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจต่าง ๆ นั้น โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

Dubrin (1984, pp. 127-129) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงาน โอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

สรุปได้ว่า ด้านการยอมรับ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี แสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อกันด้วยน้ำใจจริง ชื่นชมยินดีซึ่งกันและกัน การเชื่อใจกัน การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

5. ด้านการสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ที่ให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน การสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงานลงได้ ความต้องการของพนักงาน คือ บรรยากาศของงานที่มีการสนับสนุน ความเป็นมิตรความไว้วางใจเคารพซึ่งกันและกัน

การสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและกำลังใจที่สมาชิกมีให้กัน การสนับสนุนในระดับสูง หมายถึง การที่บุคคลรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการช่วยเหลือจากทีมงานและผู้บังคับบัญชา ส่วนการสนับสนุนในระดับต่ำ บุคคลจะรู้สึกโดดเดี่ยวและอ้างว้าง ไม่ได้รับการช่วยเหลือจากทีมงานหรือผู้บังคับบัญชา

Likert (1967, p. 73) ได้กล่าวว่า การเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Concern for persons) หมายถึง การที่องค์กรดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล เช่น พยายามปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นมีความคล่องตัวในการทำงาน

Dubrin (1984, pp. 127-129) ได้กล่าวว่า การให้รางวัล (Reward) หมายถึง องค์กรมีความชัดเจนและความเหมาะสมในการให้รางวัลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

Kelly (1980, p. 486) ได้อธิบายว่าความอบอุ่นและการให้การสนับสนุนเป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำว่าให้ความอบอุ่นหรือให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในการทำงานมากน้อยเพียงใด

Gibson et al. (1979, pp. 319-322) ได้อธิบายถึงความอบอุ่นและการสนับสนุนว่า ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่อยู่ภายในองค์กร จะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์กร ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกใหม่ได้ เพราะความต้องการของสมาชิกในองค์กร คือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน

สรุปได้ว่า ด้านการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การได้รับรางวัล คำชม การเลื่อนขั้นเงินเดือน

6. ด้านความผูกพัน (Commitment) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร ค่านิยมของพนักงานในองค์กรและทีมงานในองค์กรที่เป็นทางการ มีความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่ม เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีที่เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร เกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในงานขององค์กร

ความผูกพัน (Commitment) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดหมายขององค์กร ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในระดับสูงบุคคลจะมีความยึดมั่นผูกพันและทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันองค์กรในระดับต่ำจะไม่รู้สึกยินดี ยินร้ายกับองค์กรและจุดมุ่งหมายขององค์กร

Gavin and Howe (1975 cited in Milton, 1981, p. 464) ได้อธิบายว่าความไว้วางใจในการจัดการและความเอาใจใส่ (Trust to manage and consideration) คือ ระดับของความไว้วางใจในการจัดการ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมรับว่าได้รับอย่างเพียงพอ

Gibson et al. (1979, pp. 319-322) ได้กล่าวถึงความสำคัญต่อองค์กรว่า ปัจจัยนี้จะเน้นให้เห็นความสำคัญของความคิดเห็นเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้อันหนึ่งอันเดียวกัน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ด้านความผูกพัน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาค่านิยมของสมาชิกในสถานศึกษา การเน้นความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา การติดต่อประสานความสัมพันธ์ในสถานศึกษา

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ประสบการณ์การสอนของครู

ประสบการณ์การสอนของครู เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา เพราะประสบการณ์การสอนของครูที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ครูผู้สอนมีทัศนคติ ความคิดเห็น วิสัยทัศน์ ทักษะกระบวนการ ความเชี่ยวชาญความชำนาญในการสอน ความมั่นใจในความรู้ความสามารถ การปฏิบัติและพฤติกรรมของครูผู้สอนแตกต่างกันตามไปด้วย เหมือนดังที่ ชาลีสะห่ ดะเซ็ง (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นิพนธ์ บัวชม (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ปฎิภาณ ปะดิเก (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัย พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน นิสากร สนิศิริ (2554) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 จำแนกตามอายุราชการของครูผู้สอน มีมิติที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ มิติขาดความสามัคคีมีมติมุ่งผลงานและมิติเป็นแบบอย่าง และอุษา ขวัญเขตร (2551) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอแกลง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนใน อำเภอแกลง ตาม ความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุงานสอน มิติขาดความสามัคคี มิติห่างเหิน และมติมุ่งผลงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพการสอนของครูที่แตกต่าง กัน ส่งผลให้การรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และบรรยากาศ องค์การของสถานศึกษาแตกต่างกันตาม ไปด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ประสิทธิภาพการสอนของครู มาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

ขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เพราะ ขนาดสถานศึกษาที่ต่างกันย่อมมี การบริหารจัดการศึกษา งบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ตลอดจนทัศนคติความคิดเห็น ค่านิยม วิสัยทัศน์ของครูผู้สอน ความรักความสามัคคี ความสัมพันธ์ในหมู่คณะ การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาก็จะมีความแตกต่างกันตาม ไปด้วย เหมือนดังที่ แสงเดือน กมลมาลย์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีผลการวิจัย พบว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีจำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกับขนาดเล็กกลาง และใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นุชนาถ สุทธการ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายพัฒนา การศึกษาทอไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของ ข้าราชการครู ในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาทอไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ สุภาพรรณ สุขเกิด (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียน

ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 เปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษาโดยค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน คารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ กิตติยา แสนสุข (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มเครือข่ายวัง บูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า จำแนกตามขนาดโรงเรียน เป็นมิติแบบอย่าง และมิติกรรณาปราณี มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ การรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษาแตกต่างกันตามไปด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดสถานศึกษามาเป็นตัวแปรในการวิจัย ครั้งนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่คอยส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกันใน โรงเรียนอย่างมีความสุข และยังเป็นอีกหนึ่ง ปัจจัยในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร อันจะส่งผลให้องค์การประสบ ผลสำเร็จ บรรยากาศองค์การจึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์กร เป็นสิ่งที่บ่งบอกให้ผู้บริหารเห็นว่าความกดดันในการทำงาน ความขัดแย้งในที่ทำงาน ลักษณะขององค์การ หรือความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้น หากผู้บริหาร ต้องการสร้างให้องค์การมีความก้าวหน้าหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น สิ่งแรกที่ ผู้บริหารต้องทำการเปลี่ยนแปลง คือ บรรยากาศองค์การ เหมือนดังที่ Brown and Moberg (1980, p. 420) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิก ในองค์กรกับองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และ ความพอใจที่จะอยู่ในองค์กร ดังนั้น หากผู้นำต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การ แล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การเกิด จากการได้รับการสั่งสมจากความเป็นมา วัฒนธรรม และกลยุทธ์ขององค์การมาตั้งแต่อดีต ถ้าหาก

องค์กรมีบรรยากาศของการทำงานที่ดี สมาชิกในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงานก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี ดังนั้น แล้วจึงนับได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร และ Hersey and Blanchard (1993, p. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในหลาย ๆ รูปแบบ เมื่อต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์กร ผู้บริหารที่จะนำองค์กรให้อยู่รอดนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะกระบวนการในการบริหารแล้ว จำเป็นต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูงที่จะต้องโน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถที่จะควบคุมบรรยากาศของการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Gray (2007) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจในการสร้างบรรยากาศแห่งความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 8 มิติ คือ

1. อิสระในการนำเสนอความคิด (Free expression of ideas) องค์กรที่มุ่งหวังจะประสบความสำเร็จสูงจำเป็นต้องมีความคิดดี ๆ แปลกใหม่จากผู้ตาม ดังนั้น ผู้นำทุกระดับพึงให้ความเอาใจใส่ในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกียรติผู้ตาม เชื่อใจและยอมรับในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นและผู้ตามเชื่อและรู้สึกว่าคุณำต้องการและสนใจรับฟังความคิดเห็นของเขาจริง ๆ แม้ว่าบางครั้งความคิดเห็นนั้นอาจจะไม่พิเศษดีเยี่ยมเสมอไป ผู้นำก็ควรสนใจใคร่ฟัง

2. ความอิสระในการแสดงความคิดเห็น (Free expression of concerns) ไม่จำเป็นว่าการแสดงความคิดเห็นของผู้ตามจะต้องเป็นการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ เสมอไป แต่เมื่อผู้ตามรู้สึกว่าได้สังเกตเห็นการดำเนินงาน หรือเหตุการณ์ความเป็นไปในองค์กรที่ดูไม่ชอบมาพากล เขาก็มีอิสระในการทักท้วงวิจารณ์เหตุการณ์หรือการปฏิบัตินั้น ๆ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการมีความคิดใหม่ ๆ เพราะถ้าผู้ตามสังเกตเห็นสิ่งผิดปกติอะไรแล้วปิดปากไม่พูด อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

3. อิสระในการถาม (Freedom of questions) เป็นมิติที่ต่อเนื่องจากความอิสระในการแสดงความคิดเห็น นั่นคือ ผู้ตามพึงได้รับสิทธิ อิสระ และได้รับการสนับสนุนให้ถามคำถาม ผู้นำได้ทุกระดับ เมื่อเขาารู้สึกสงสัยไม่เข้าใจในงาน หรือสงสัยในความเป็นไปต่าง ๆ และความผิดปกติทั้งหลาย เนื่องจากผู้นำยอมไม่สามารถรู้ทุกอย่างหรือติดตามข่าวคราวทันเหตุการณ์ในทุกเรื่องจำเป็นต้องอาศัยข้อสงสัยของผู้ตามช่วยเป็นหูเป็นตาให้

4. การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (Participation in defining goals) การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการทำงานของพวกเขาด้วย หากผู้นำเป็นผู้มีสิทธิฝ่ายเดียวในการตั้งเป้าหมาย เป้าหมายนั้นอาจเป็นเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม การสนับสนุนให้ผู้ตามร่วมตั้งเป้าหมายการทำงานของพวกเขาเอง แสดงว่าผู้นำให้เกียรติและยอมรับในความสามารถของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นเจ้าของงานนั้น ๆ ด้วย

5. ความพึงพอใจอันเกิดจากเนื้องาน (Intrinsic satisfaction from the work itself) มิติดังนี้ไม่เกี่ยวกับผู้นำ เพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหรือเงินเดือน แต่เป็นเรื่องของตัวงานแท้ ๆ ที่พนักงานชอบ ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่จัดคนให้เหมาะสมกับงานหรือจัดงานให้เหมาะสมกับคน เพราะถ้าเขาสนุกกับการทำงาน ผู้นำก็ไม่ต้องเข้มงวดกวดขันมากเท่าไร

6. อิสระในการสร้างนวัตกรรม (Innovation-freedom to try new concepts and approaches) ผู้ตามควรได้รับ โอกาสที่จะทดลองทำงานในกรอบความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เขาควรได้รับอิสระพอสมควรจากผู้นำที่จะไม่บังคับเขาจนเกินไปว่าต้องทำงานแบบนั้นด้วยวิธีการนี้เท่านั้น หากผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ควรรับฟังเขาและเปิดโอกาสให้เขาทดลองทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ บ้าง อาจจะดีกว่าวิธีการแบบเก่าก็ได้

7. สภาพแวดล้อมที่คุกคาม (Environmental threats) เช่น ภัยพิบัติ เหตุการณ์วายทาง การเมือง ภาวะวิกฤติทางการเมือง เป็นต้น ซึ่งผู้นำจะไปควบคุมไม่ได้แต่มีวิธีการที่จะบริหารสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ตามมิให้วิตกจนเกินไปได้ในระดับหนึ่ง

8. การคุกคามที่มีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purposive threats) ขณะที่สภาพแวดล้อมที่คุกคามนั้นเป็นเหตุวิกฤติที่เกิดขึ้นโดยมีผลกระทบต่อสาธารณชนโดยทั่วไป แต่ภัยคุกคามที่มีวัตถุประสงค์จำเพาะนี้จะเป็ภัยคุกคามที่มุ่งเฉพาะกลุ่มหรือตัวบุคคลเท่านั้น เช่น การตั้งกีดกันใน การให้รางวัลหรือการลงโทษผู้ตามที่ทำงานได้หรือไม่ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งอาจจะเป็นการสร้างแรงจูงใจหรือบีบบังคับได้

นพรัตน์ หมอทรัพย์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าสถานีนามัยกับบรรยากาศของการของสถานีนามัยตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลของสถานีนามัยในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รายด้านมีความสัมพันธ์กับด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสี่งภัย ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านรางวัล ด้านความขัดแย้ง

ด้านโครงสร้าง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ไพนูลย์ พระเมือง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงระดับค่อนข้างสูงและกาญจนา กรุงศรี (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การโรงเรียนในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การโรงเรียนในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ เรียงลำดับตามค่าสหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคล้อยตาม ความมีปรีชาญาณ และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ โดยพฤติกรรม ความสามารถ และทัศนคติของผู้บริหารสามารถสร้าง ควบคุม และส่งผลต่อบรรยากาศของการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศองค์การด้วย การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมไปถึงบรรยากาศองค์การ เหมือนดังที่ เอกพล อินทรพิชัย (2552, หน้า 37) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการที่จะควบคุมบรรยากาศของการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและในทำนองเดียวกันความสำคัญของบรรยากาศองค์การก็มีอิทธิพลส่งผลต่อการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากร บรรยากาศองค์การจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การ

ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คารณิ คงกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ปรากฏดังสมการ $\hat{Y} = .405 + .762(X_{11}) + .333(X_{21})$ พรนภา เลื่อยคลัง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยชีวสังคมของครู ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน (X_2) ขนาดโรงเรียน (X_3) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการกระตุ้นแนวปัญหา (X_{43}) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{44}) สามารถร่วมกันทำนายบรรยากาศองค์การ โรงเรียนได้ร้อยละ 25.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการทำนายบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในรูปคะแนนดิบดังนี้ $\hat{Y} = 2.029 + .311(X_{43}) + .108(X_{44}) + .064(X_2) - .072(X_3)$ ส่วน ภารดี อนันต์นารี (2548) ได้ศึกษาและวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ บรรยากาศองค์การ และร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่ดีได้ร้อยละ 76.00 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาลักษณะของอิทธิพลที่ตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในขณะที่ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การไปยังการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ โชคชัย ชุมสาชย์ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การรูปแบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญหา และด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การสถานศึกษาแบบแจ่มใสหรือแบบเปิดสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ คือ $\hat{Z}_Y = .254(Z_5) + .247(Z_6)$ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล และด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ส่งผลต่อ

บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาแบบอิสระ สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ คือ $\hat{Z}_Y = .175(X_6) + .152(Z_3)$ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคลส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านบรรยากาศแบบควบคุม สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ คือ $\hat{Z}_Y = .356Z_{X5} + .338Z_{X5} - .345Z_{X6}$ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล และด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคลส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านบรรยากาศแบบสิทธิสนม สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ คือ $\hat{Z}_Y = .351Z_{X6} + .176Z_{X4}$ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ คือ $\hat{Z}_Y = -.229Z_{X2}$ 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคลส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านบรรยากาศแบบเข้มเคร้า สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ คือ $\hat{Z}_Y = -.215Z_{X4}$

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและความชำนาญเพียงพอเพื่อให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความชำนาญในการบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารต้องมีการสร้างบารมีให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลกับผู้ตาม ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ และผู้บริหารจะต้องกล้าที่จะแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจนทำให้ผู้ตามเกิดความเคารพ ศรัทธา มั่นใจ และไว้วางใจในตัวผู้บริหารแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศองค์การในการทำงานที่ดี และทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นเรื่องของระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

รุ่งทิพย์ พันภัยพาล (2551) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมเป็นบรรยากาศองค์การแบบรวมอำนาจ การเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม และรายด้านจำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นมิติที่ 7 เป็นแบบอย่างที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างกับขนาดเล็กกลางและใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา ของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิศานาด นนท์จุมจั่ง (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (Y) มีค่าอำนาจพยากรณ์คิดเป็นร้อยละ 43.20 โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y' = 1.641 + 0.200(X_2) + 0.191(X_4) + 0.170(X_3)$

ถาวร ฉิมเลี้ยง (2552) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ผลการวิจัย พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระและยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การยอมรับผลงานและรางวัล การสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความอบอุ่นและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และการติดต่อและการเผยแพร่ข่าวสารอยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ผดุงศักดิ์ แก้วสังข์ (2552) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 2 โดยรวมเป็นบรรยากาศแบบเปิด เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมครูและผู้บริหาร 8 มิติ จำแนกตามเพศ พฤติกรรมครูมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญกำลังใจ มิติมิตรสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารมิติห่างเหินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 ส่วนมิติอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามตำแหน่งทุกมิติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สิมาภา จันทรหอมกุล (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากรสังกัดกรมสารบรรณทหารบก ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรกรมสารบรรณทหารบกมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .310 การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในชีวิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .453 ตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันในงาน คือ ความอบอุ่นและการสนับสนุน และการมีส่วนร่วม โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 14.00

กาญจนา ชุมศรี (2553) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านในระดับมาก โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครมีประสิทธิผลทุกด้านในระดับมาก จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลโดยรวมและโดยตรงสูงสุดของกลุ่มปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการนำและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย การนำที่เข้มแข็ง ประเมินตนเอง การสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูล ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ส่วนภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลโดยรวมและโดยตรงสูงสุดต่อกลุ่มปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการพัฒนางาน ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การจัดการเรียนการสอนหลากหลายวิธี ครูพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พัฒนาหลักสูตร เป้าหมายชัดเจน บรรยากาศเอื้อต่อการเรียน

ดำรง ศรีอร่าม (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในสภาพปัจจุบันด้านบริหารทั่วไปมีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ ตามลำดับ
- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่พึงประสงค์ พบว่า งานวิชาการมีความสำคัญ

และความต้องการจำเป็นมากที่สุดรองลงมา ได้แก่ ด้านงบประมาณด้านบริหารบุคคลและด้านบริหารทั่วไป ตามลำดับ 3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ คือ “รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก” (Conscious process design model) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ 1) หลักการและแนวคิด 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) ผลลัพธ์ และ 5) การประเมินผล

อารี อังกุล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทิคา ผ่านสอน (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริวรรณ ชื่นบุญ (2553) ได้ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี มีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวมของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .337 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสภาพสมรสและบรรยากาศองค์การ 2 ด้าน (ด้านการยอมรับความขัดแย้งในองค์การ และด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ) สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวมของบุคลากร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 14.30 ยกเว้นคุณภาพชีวิตในการทำงาน ไม่สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมได้

ทัศนีย์ ปาละ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี พิจารณาตามมิติบรรยากาศโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่าอยู่ในระดับน้อย 6 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2 มิติ ได้แก่ มิติขวัญ และมิติมุ่งงาม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชลธิชา อนันต์นาวิ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความเป็นครูมืออาชีพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิศากร สนศิริ (2554) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) บรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมมีลักษณะบรรยากาศองค์การเป็นแบบควบคุม และเมื่อทำการวิเคราะห์จำแนกตามขนาด โรงเรียน ตำแหน่งครูผู้สอน และอายุราชการ พบว่า ลักษณะบรรยากาศองค์การเป็นแบบควบคุมเช่นกัน 2) ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาด โรงเรียน พบว่า มีมิติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ มิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน และมิติเป็นแบบอย่าง และเมื่อจำแนกตามตำแหน่งของครูผู้สอน พบว่า มีมิติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ มิติขาดความสามัคคี มิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี และเมื่อจำแนกตามอายุราชการของครูผู้สอน พบว่า มีมิติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ มิติขาดความสามัคคี มิติมุ่งผลงาน และมิติเป็นแบบอย่าง

รัชну เรื่อง โอลชา (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจในงานของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .683 การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .410 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง

และการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการควบคุมสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.00

อวยชัย จาตุรพันธ์ (2554) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัย พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วีรวัฒน์ จตุรวงศ์ (2554) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) บรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับมากที่สุดไปหาระดับน้อยที่สุด คือ ด้านการฝึกกำลังในการทำงาน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง ด้านการเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการมีโอกาสในการทำงานด้านการก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่องด้านการปรับปรุงสถานศึกษาด้านการไว้วางใจและด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูจำแนกตามสภาพทางตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเอื้ออาทรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุษณีย์ ยาโกะ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดยะลา ผลการวิจัย พบว่า 1) สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดยะลามีบรรยากาศองค์การแบบเปิด โดยมีค่าดัชนีในระดับค่าเฉลี่ยทุกมิติ 2) ความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3) บรรยากาศองค์การ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู คือ มิติ

พฤติกรรมความเอาใจใส่ของครูและมิติพฤติกรรมผู้บริหารด้านการชี้แนะตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายความพึงพอใจของครูได้ร้อยละ 8.70

จิระศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง (2555) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียง ตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้บรรยากาศองค์การแบบปิดบรรยากาศองค์การแบบอิสระ บรรยากาศองค์การแบบเปิด บรรยากาศองค์การแบบเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การแบบควบคุม และบรรยากาศองค์การแบบฉันทน์พอกับลูก ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัย โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีเพศตำแหน่งอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิชญกร มะกลาง (2555) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมของบรรยากาศองค์การของสำนักงานอธิการบดีจัดอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยที่ 2.68 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การด้านสัมพันธภาพในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับดีค่าเฉลี่ยที่ 3.06 รองลงมาเป็นด้านการบริหารงานด้าน โครงสร้างองค์การลักษณะของงาน และนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดอยู่ในอันดับที่ 2 อันดับที่ 3 อันดับที่ 4 และ 5 ตามลำดับ ส่วนในอันดับสุดท้ายเป็นด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยที่ 2.17

ภูมิศักดิ์ จิตบุญ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 1 ตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกันแต่ตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ศิริวรรณ ไหลพิริยกุล (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า

บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทั้ง 8 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ครูณาปราณี เป็นแบบอย่าง มิตรสัมพันธ์ ขวัญ มุ่งผลงาน ขาดความสามัคคี อุปสรรค และห่างเหิน ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กันทิมา ชัยอุดม (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามระดับการศึกษาของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติประสิทธิผลของสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานประเภทของสถานศึกษาและระดับการศึกษาของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของและพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สันธยา อาแพงพันธ์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐชนาภักธ ดังก้อง (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 18 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุภาพรรณ สุขเกิด (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อ เปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษาและจังหวัดโดยค่าเฉลี่ยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์ใน ระดับสูงมาก

นิตยา นาคคิลก (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการกระตุ้นทางปัญญาเลือกสมการถดถอยที่ดีที่สุด คือ $\hat{y} = .931 + .493X_4 + .259X_3$ สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.20

ทิพย์ภาวรินทร์ มีกรณ (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ผลการวิจัย พบว่า 1) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 13 เป็นบรรยากาศแบบรวบอำนาจ 2) ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวม และรายด้านจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น พฤติกรรมผู้บริหารด้านมิติห่างเหินและมิติมุ่งผลงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 3) ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมและรายด้านจำแนกตามตำแหน่งของครูผู้สอนพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นพฤติกรรมครูด้านมิติขาดความสามัคคี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิพงศ์ โชติรัตน์ (2557) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศกกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนามีผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยตัวแปรทั้งสองมีผลต่อความผูกพันในการทำงานร้อยละ 65.20 ตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัล มีสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 3.48 และด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนามีสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 29.1 ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านการควบคุม ไม่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศกกรุงเทพมหานคร

จิราพร สามัญ (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ตามลำดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

Litwin and Stringer (1968, pp. 148-149) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงที่ทำงานให้บริการลูกค้าในแผนกบริการขององค์การเพื่อสาธารณะจำนวน 19 คน ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การที่รับรู้โดยหญิงเหล่านี้มีดังนี้ 1) มิติโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับสูงมาก และมีสภาพการของการบีบบังคับในองค์การ 2) มิติความรับผิดชอบ มิติความเสียภัยอยู่ในระดับต่ำมาก แต่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 3) มิติรางวัล มิติการสนับสนุน และมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ 4) มิติความอบอุ่น มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

Garcia (1980, p. 2375-A) ได้ใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDO) สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา 66 แห่ง ในรัฐไอโอวา ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูในด้านบรรยากาศองค์การกับการรับรู้ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ

ประเมินผล พบว่า บรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพของกระบวนการประเมินผลมีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับสูง ในการรับรู้ด้านประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลกับบรรยากาศแจ่มใส

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการสูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเองแต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงานซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติศักดิ์ศรีเพื่อที่จะไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนใดไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

Aderunmun (1987, p. 4690-A) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยม โดยใช้แบบสอบถาม SSOCQ ผลการศึกษา พบว่า ขวัญและกำลังใจของครูมีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถในการควบคุมครูและสร้างขวัญกำลังใจของผู้บริหารที่ให้แก่ครู พบว่า ในโรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นแบบซิมเมรี ขวัญและกำลังใจของครูอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันมีลักษณะต่างคนต่างอยู่นอกจากนั้นบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบซิมเมรียังสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ตกต่ำของนักเรียนด้วย

King (1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนระดับอนุบาลมัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือ MLQ ของแบบส ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาลถึงมัธยมปลาย

Koh (1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัย พบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์การความผูกพันกับองค์การความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Hoy and Miskel (1991, pp. 260-270) ได้วิจัยเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การและสุขภาพโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและจิตผูกพันของครู โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษา 58 โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลปรากฏว่าทั้งบรรยากาศองค์การและสุขภาพโรงเรียนสามารถทำนายจิตผูกพันของครูได้

Keller (1995) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษา กลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R & D) จำนวน 66 กลุ่ม จากการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพ โครงการที่สูงขึ้นในโครงการต่าง ๆ และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

William, Steers and Terborg (1995, pp. 319-333) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และมัธยมศึกษา จำนวน 33 แห่ง ในรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผล จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา

Leigh (1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศองค์การจากการรับรู้บรรยากาศองค์การทางด้านจิตวิทยา ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลการทำงาน

Bass (1997, pp. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตาม

สถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) แบบเชิงรับ (MBE-P) และแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ

Gilsinger (1998, p. 1401-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนกับอัตราการขาดงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพฤติกรรมของครูผู้สอนและพฤติกรรมปล่อยปะละเลยของผู้บริหารสถานศึกษากับอัตราการขาดงานของครูผู้สอน

Ham (1999, p. 190) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศของการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศเกาหลี ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริหาร TPLQ และแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ OCDQ โดยการสุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 14 โรงเรียน และครูจำนวน 1,570 คน ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบเปิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.841

Tucker (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย จนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยัง พบว่า ภาวะผู้นำตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ จงรักภักดี ศรัทธา และไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งตัวบุคลากรและองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ และในส่วนของบรรยากาศองค์การก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความรักศรัทธาในองค์การ และการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นผลมาจากบรรยากาศองค์การ เช่น กันปัญหาที่พบในสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่ได้แสดงภาวะผู้นำเท่าที่ควร และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ยังไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ความสัมพันธ์ของครูในสถานศึกษาก่อนข้างห่างเหินกัน บุคลากรภายในสถานศึกษาขาดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ การทำงานไม่มีการติดต่อประสานงานหรือหารือกัน จึงทำให้การบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6)
ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ในส่วนของบรรยากาศองค์การใช้
แนวคิดของ Litwin and Stringer (2002) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง
2) ด้านมาตรฐาน 3) ด้านความรับผิดชอบ 4) ด้านการยอมรับ 5) ด้านการสนับสนุน และ
6) ด้านความผูกพัน ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน
และผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า ตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 994 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 ที่ได้จากประชากร โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	144	40
ขนาดกลาง	353	99
ขนาดใหญ่	182	51
ขนาดใหญ่พิเศษ	315	88
รวม	994	278

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่รวบรวมจากครู โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เป็นคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์การสอนของครู ได้แก่ น้อยกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ขนาดสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยแบ่งเป็น มากที่สุดมาก ปานกลางน้อย น้อยที่สุด มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic leadership) มี 8 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) มี 7 ข้อ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) มี 8 ข้อ
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) มี 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของภารดี อนันต์นารี (2548, หน้า 140-142) จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยแบ่งเป็น มากที่สุดมาก ปานกลางน้อย น้อยที่สุดมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) มี 5 ข้อ
2. ด้านมาตรฐาน (Standards) มี 5 ข้อ
3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) มี 5 ข้อ
4. ด้านการยอมรับ (Recognition) มี 5 ข้อ
5. ด้านการสนับสนุน (Support) มี 5 ข้อ
6. ด้านความผูกพัน (Commitment) มี 5 ข้อ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) และบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (2002)
 2. ร่างแบบสอบถามจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีในข้อ 1. เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้ความเห็นชอบ ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
 3. เสนอแบบสอบถามต่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบข้อรายการคำถามที่มุ่งวัดองค์ประกอบในเนื้อหา และการใช้ภาษา ความครอบคลุมในเนื้อหาตลอดจนข้อเสนอแนะอื่น ๆ ให้มีความถูกต้องและชัดเจน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ใน 5 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีรายชื่อดังต่อไปนี้
 - 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ ห้วหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
งามนก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
อัมสวาสดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.3 ดร.ชัยพนธ์ รังงาม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.4 ดร.พิฑูตม์ กงกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
 - 3.5 ดร.กมลวรรณ อนันต์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเครือหวายวิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
 4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of objective congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้เกณฑ์รายข้อตั้งแต่ 0.60-1.00
 5. เสนอแบบสอบถามต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้
 6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

6.1 การหาอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination power) โดยหาความสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนโดยรวมของแบบสอบถาม (Item-total correlation) ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ดังนี้

6.1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .47 ถึง .83

6.1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .43 ถึง .95

6.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

6.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ.97

6.2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ.97

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย และจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย

2. นำหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามให้กับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จำนวนทั้งสิ้น 278 ฉบับ โดยผู้วิจัยได้เดินทางไปส่งแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามกลับมาด้วยตนเอง ตาม โรงเรียนต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

3. ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา เป็นจำนวนทั้งสิ้น 253 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.00

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมมาดำเนินการ ตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืน มาตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ แล้วให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Best and Kahn (1993, pp. 246-247) แบ่งเป็น มากที่สุดมาก ปานกลางน้อย น้อยที่สุด สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีเกณฑ์ให้เลือกตอบ และให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมมาก

3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมน้อย

1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมน้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มีเกณฑ์ให้เลือกตอบ และให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีมาก

3 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีน้อย

1 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีน้อยที่สุด

2. นำแบบสอบถามมาลงรหัสคะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้เทียบกับเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 102) ดังนี้

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

- 2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
อยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาใช้เกณฑ์
การแปลความหมาย ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง สถานศึกษามีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วเทียบกับเกณฑ์ของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์
(2540, หน้า 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์กัน
ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .61-.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กัน
ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .41-.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กัน
ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .21-.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กัน
ในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา
เขต 17 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) แล้วนำตัวแปรที่มี

นัยสำคัญไปวิเคราะห์ต่อด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อพิจารณารูปแบบการสร้างสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับคำถามในการวิจัย และการทดสอบสมมุติฐาน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (t -test)
4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธี LSD
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 สถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
6. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)
7. วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
SD	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าที่ใช้ในการทดสอบที (t -Distribution)
p	แทน ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
df	แทน ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
SS	แทน ผลรวมกำลังสองของคะแนนเบี่ยงเบน (Sum of squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of squares)
F	แทน ค่าสถิติการแจกแจงเอฟ (F -Distribution)
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน กำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
a	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regress coefficient)
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standard regress coefficient)
$S.E.b$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ และค่าคงที่
$S.E.est$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$Tolerance$	แทน ค่าคงที่ในการยอมรับ
VIF	แทน ค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน

X	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
X_1	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_2	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X_4	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
Y	แทน	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
Y_1	แทน	บรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้าง
Y_2	แทน	บรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐาน
Y_3	แทน	บรรยากาศองค์การ ด้านความรับผิดชอบ
Y_4	แทน	บรรยากาศองค์การ ด้านการยอมรับ
Y_5	แทน	บรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุน
Y_6	แทน	บรรยากาศองค์การ ด้านความผูกพัน
\hat{Y}	แทน	สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
\hat{Z}	แทน	สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
*	แทน	ค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นลำดับขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ออกเป็น 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสิทธิภาพการสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 4 การศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 6 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตอนที่ 8 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน เพื่อการสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จากองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
ประสบการณ์การสอนของครู		
น้อยกว่า 10 ปี	144	56.90
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	109	43.10
รวม	253	100.00
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	35	13.80
ขนาดกลาง	96	37.90
ขนาดใหญ่	51	20.20
ขนาดใหญ่พิเศษ	71	28.10
รวม	253	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู พบว่า ครูมีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 56.90 ครูมีประสบการณ์การสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.80 อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตารางที่ 3 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 253			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.17	0.61	มาก	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.10	0.63	มาก	3
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.08	0.61	มาก	4
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.14	0.63	มาก	2
รวม	4.12	0.57	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ตารางที่ 4 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 17 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จนเป็นที่ยอมรับ และศรัทธาแก่บุคลากร	4.18	0.69	มาก	5
2. ผู้บริหารทำให้อุบลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ ร่วมงานกัน	4.10	0.73	มาก	7
3. ผู้บริหารแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจ ของบุคลากร	4.09	0.68	มาก	8
4. ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์	4.22	0.66	มาก	2
5. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นใน อุดมคติ และการมีวิสัยทัศน์	4.15	0.71	มาก	6
6. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ แม้อยู่ในสถานการณ์วิกฤต	4.23	0.75	มาก	1
7. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ ของส่วนรวม	4.21	0.75	มาก	3
8. ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม จนเป็น ที่นำศรัทธาแก่บุคลากรและผู้พบเห็น	4.19	0.77	มาก	4
รวม	4.17	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้แม้อยู่ในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ตามลำดับ

ตารางที่ 5 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 17 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	4.11	0.72	มาก	4
2. ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ ยกย่อง ชื่นชมแก่บุคลากร ในการทำงาน	4.12	0.79	มาก	3
3. ผู้บริหารชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ และคุณค่า ของการปฏิบัติงาน	4.19	0.78	มาก	1
4. ผู้บริหารให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.08	0.81	มาก	5
5. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึง ความสามารถ และเชื่อมั่นในตนเอง	4.04	0.77	มาก	6
6. ผู้บริหารกล่าวถึงงานที่มอบหมายให้ ว่าเป็นสิ่งท้าทาย ความสามารถของบุคลากร	4.03	0.76	มาก	7
7. ผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากรอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา และส่วนรวม	4.13	0.70	มาก	2
รวม	4.10	0.63	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ผู้บริหารชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของการปฏิบัติงานผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากร
อุทิศตนเพื่อสถานศึกษาและส่วนรวมและผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ ยกย่อง ชื่นชมแก่บุคลากรใน
การทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 17 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางปฏิบัติ และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน	4.11	0.74	มาก	3
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ	4.12	0.72	มาก	2
3. ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถแก้ปัญหา ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง	4.06	0.66	มาก	5
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ที่แตกต่างจากตน	4.01	0.73	มาก	8
5. ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์ การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร	4.06	0.78	มาก	5
6. ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรมองปัญหาว่าเป็น สิ่งท้าทาย	4.06	0.73	มาก	5
7. ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถ แก้ไขได้ ถ้าทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน	4.13	0.76	มาก	1
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ปัญหา และ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.09	0.79	มาก	4
รวม	4.08	0.61	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ถ้าทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุมเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบและผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางปฏิบัติและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 17 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารให้การดูแล เอาใจใส่ ให้คำปรึกษา และ รับฟังเรื่องราวของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.03	0.79	มาก	7
2. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรมหรือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.73	มาก	1
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานเป็นรายบุคคล	4.16	0.68	มาก	4
4. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.07	0.81	มาก	6
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรโดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.10	0.79	มาก	5
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบ เป็นกันเองระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานในทุกระดับ	4.18	0.74	มาก	3
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.22	0.69	มาก	2
รวม	4.14	0.63	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรมหรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานในทุกระดับ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์การสอนของครู							
	น้อยกว่า 10 ปี (n = 144)				ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (n = 109)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.22	0.62	มาก	1	4.10	0.58	มาก	2
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.13	0.63	มาก	3	4.06	0.62	มาก	3
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.11	0.62	มาก	4	4.04	0.59	มาก	4
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.16	0.65	มาก	2	4.12	0.60	มาก	1
รวม	4.16	0.58	มาก		4.08	0.55	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ครูที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 10 ปี รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ครูที่มีประสบการณ์การสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การ
สอนของครู

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์การสอนของครู				<i>t</i>	<i>p</i>
	น้อยกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป			
	<i>n</i> = 144		<i>n</i> = 109			
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.22	0.62	4.10	0.58	1.443	.15
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.13	0.63	4.06	0.62	.851	.39
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.11	0.62	4.04	0.59	1.024	.30
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.16	0.65	4.12	0.60	.496	.62
รวม	4.16	0.58	4.08	0.55	1.028	.30

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู
โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา															
	ขนาดเล็ก (n = 35)				ขนาดกลาง (n = 96)				ขนาดใหญ่ (n = 51)				ขนาดใหญ่พิเศษ (n = 71)			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.79	0.91	มาก	1	4.26	0.52	มาก	1	4.50	0.34	มาก	2	4.00	0.53	มาก	2
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.63	0.82	มาก	4	4.15	0.55	มาก	4	4.51	0.33	มาก	1	3.97	0.58	มาก	3
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.67	0.81	มาก	3	4.18	0.54	มาก	3	4.35	0.38	มาก	4	3.95	0.58	มาก	4
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.74	0.89	มาก	2	4.19	0.57	มาก	2	4.50	0.35	มาก	2	4.01	0.55	มาก	1
รวม	3.71	0.80	มาก		4.20	0.50	มาก		4.46	0.28	มาก		3.98	0.51	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลการกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลการกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	<i>n</i> = 253				
		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	3	13.304	4.435	13.886*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	79.521	.319		
	รวม	252	92.825			
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	17.968	5.989	18.447*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	80.847	.325		
	รวม	252	98.815			
3. การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	3	11.782	3.927	12.027*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	81.311	.327		
	รวม	252	93.094			
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	13.514	4.505	13.194*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	85.016	.341		
	รวม	252	98.530			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	13.888	4.629	16.995*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	67.826	.272		
	รวม	252	81.713			

**p* < .05

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการหาค่าพหุคูณแบบ LSD ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม
ขนาดสถานศึกษาโดยรวม

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.71	3.98	4.20	4.46
ขนาดเล็ก	3.71	-	.27*	.49*	.75*
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.98		-	.22*	.48*
ขนาดกลาง	4.20			-	.26*
ขนาดใหญ่	4.46				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา
โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับ
สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับ
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาด
กลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม
ขนาดสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.79	4.00	4.25	4.50
ขนาดเล็ก	3.79	-	.21	.46*	.71*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.00		-	.25*	.50*
ขนาดกลาง	4.25			-	.25*
ขนาดใหญ่	4.50				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ
สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่
สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่
พิเศษ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากกว่าผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม
ขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.63	3.97	4.15	4.51
ขนาดเล็ก	3.63	-	.34*	.52*	.88*
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.97		-	.18*	.54*
ขนาดกลาง	4.15			-	.36*
ขนาดใหญ่	4.51				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ
สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษา
ขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาใหญ่กับ
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และ
ขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม
ขนาดสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.67	3.95	4.18	4.35
ขนาดเล็ก	3.67	-	.28*	.51*	.68*
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.95		-	.23*	.40*
ขนาดกลาง	4.18			-	.17
ขนาดใหญ่	4.35				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้าน
การกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษา
ขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษา
ขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษา
ขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม
ขนาดสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.74	4.01	4.19	4.50
ขนาดเล็ก	3.74	-	.27*	.45*	.76*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.01		-	.18*	.49*
ขนาดกลาง	4.19			-	.31*
ขนาดใหญ่	4.50				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ
สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่
สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษา
ขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาใหญ่กับ
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และ
ขนาดเล็ก ตามลำดับ

**ตอนที่ 4 ผลการศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**

ตารางที่ 17 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของ
สถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
โดยรวม และรายด้าน

บรรยากาศองค์การ ของสถานศึกษา	<i>n</i> = 253			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านโครงสร้าง	4.27	0.59	มาก	1
2. ด้านมาตรฐาน	4.13	0.59	มาก	5
3. ด้านความรับผิดชอบ	4.20	0.54	มาก	3
4. ด้านการยอมรับ	4.15	0.64	มาก	4
5. ด้านการสนับสนุน	4.11	0.61	มาก	6
6. ด้านความผูกพัน	4.22	0.61	มาก	2
รวม	4.18	0.52	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านความผูกพัน ด้านความรับผิดชอบ
ด้านการยอมรับ ด้านมาตรฐาน และด้านการสนับสนุน ตามลำดับ

ตารางที่ 18 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของ
สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
ด้านโครงสร้าง

ด้านโครงสร้าง	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมายของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.37	0.65	มาก	1
2. มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดง ขอบข่ายและหน้าที่ของฝ่ายงานต่าง ๆ	4.32	0.63	มาก	2
3. จัดให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจน	4.30	0.73	มาก	3
4. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงานหรือโครงการที่บุคลากร ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน	4.20	0.73	มาก	4
5. กระจายอำนาจและมอบหมายงานให้กับบุคลากร ตามความรู้และความสามารถ	4.13	0.75	มาก	5
รวม	4.27	0.59	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการกำหนด
วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน
แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของฝ่ายงานต่าง ๆ และจัดให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจน
ตามลำดับ

ตารางที่ 19 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยายการของ
สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
ด้านมาตรฐาน

ด้านมาตรฐาน	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรอย่างท้าทาย	4.07	0.67	มาก	5
2. มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้ อย่างชัดเจน	4.19	0.67	มาก	1
3. มีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.18	0.66	มาก	2
4. มีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มี ประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ	4.12	0.67	มาก	3
5. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเกี่ยวกับ วิธีการที่จะปฏิบัติงาน	4.09	0.70	มาก	4
รวม	4.13	0.59	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า บรรยายการของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านมาตรฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการกำหนด
แนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจนมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในอย่างมี
ประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 20 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยายการของ
สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. การบริหารงานของผู้บริหารมีความตระหนัก ในสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคม	4.24	.70	มาก	1
2. บุคลากรได้รับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างเหมาะสม	4.16	.71	มาก	5
3. กลุ่มงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อ งานที่ปฏิบัติไปแล้ว	4.20	.61	มาก	2
4. บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความอุตสาหะ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	4.19	.65	มาก	3
5. ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอก และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับ บริการจากสถานศึกษาด้วยความพึงพอใจ	4.19	.61	มาก	3
รวม	4.20	.54	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า บรรยายการของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารงาน
ของผู้บริหารมีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ
มีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติไปแล้ว และบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความอุตสาหะ
มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ กับผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอก และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับบริการจาก
สถานศึกษาด้วยความพึงพอใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 21 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของ
สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
ด้านการยอมรับ

ด้านการยอมรับ	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่	4.17	0.73	มาก	2
2. จัดให้มีการให้รางวัล เช่น การให้ค่าตอบแทน การยอมรับการยกย่องสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ มากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ผู้อาวุโส ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	4.07	0.76	มาก	5
3. ผู้บริหารใช้การยอมรับ การชื่นชม และวิธีการอื่น ๆ กับผู้ที่บังคับบัญชาที่ทำงานได้อย่างดีเลิศ	4.13	0.76	มาก	4
4. ผู้บริหารและผู้ร่วมงานแสดงความยินดีเมื่อทำงาน สำเร็จ	4.21	0.71	มาก	1
5. มีการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี	4.14	0.73	มาก	3
รวม	4.15	0.64	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน
แสดงความยินดีเมื่อทำงานสำเร็จผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงาน
อย่างเต็มที่และมีการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ตามลำดับ

ตารางที่ 22 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยายการของ
สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
ด้านการสนับสนุน

ด้านการสนับสนุน	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีการคัดเลือกบุคลากรและให้บริการฝึกอบรมหรือ ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและ เหมาะสม	4.13	0.65	มาก	1
2. มีการจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากร	4.10	0.71	มาก	4
3. อุปกรณ์ต่าง ๆ ในฝ่ายงานต่าง ๆ มีความทันสมัย และเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน	4.07	0.73	มาก	5
4. มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานตาม โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	4.13	0.75	มาก	1
5. ผู้บริหารและผู้ร่วมงานให้กำลังใจและสนับสนุน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.13	0.72	มาก	1
รวม	4.11	0.61	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า บรรยายการของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการคัดเลือกบุคลากร
และให้บริการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสมมีการ
จัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานตามโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และผู้บริหารและ
ผู้ร่วมงานให้กำลังใจและสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 23 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยาการของ
สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
ด้านความผูกพัน

ด้านความผูกพัน	n = 253			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ	4.12	0.77	มาก	5
2. บุคลากรรักษาชื่อเสียงของสถานศึกษาเป็นอย่างดี	4.28	0.69	มาก	2
3. บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.23	0.68	มาก	3
4. บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาแห่งนี้	4.32	0.63	มาก	1
5. บุคลากรไม่คิดที่จะเปลี่ยนหรือโอนย้ายหน่วยงาน ถึงแม้ว่ามีโอกาสที่จะย้ายไปปฏิบัติงานอื่นที่ดีกว่า	4.13	0.83	มาก	4
รวม	4.22	0.61	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า บรรยาการของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาแห่งนี้ บุคลากรรักษาชื่อเสียงของสถานศึกษาเป็นอย่างดี และบุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

ตารางที่ 24 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู

บรรยากาศองค์การ ของสถานศึกษา	ประสบการณ์การสอนของครู							
	น้อยกว่า 10 ปี (n = 144)				ตั้งแต่ 10ปีขึ้นไป (n = 109)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านโครงสร้าง	4.28	0.58	มาก	1	4.25	0.60	มาก	1
2. ด้านมาตรฐาน	4.18	0.60	มาก	4	4.07	0.58	มาก	6
3. ด้านความรับผิดชอบ	4.23	0.52	มาก	3	4.15	0.56	มาก	3
4. ด้านการยอมรับ	4.16	0.64	มาก	5	4.12	0.65	มาก	5
5. ด้านการสนับสนุน	4.11	0.61	มาก	6	4.13	0.61	มาก	4
6. ด้านความผูกพัน	4.24	0.59	มาก	2	4.18	0.64	มาก	2
รวม	4.20	0.51	มาก		4.15	0.54	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ครูที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 10 ปี รับรู้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านความผูกพัน และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ

ครูที่มีประสบการณ์การสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป รับรู้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านความผูกพัน และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู

บรรยากาศองค์การ ของสถานศึกษา	ประสบการณ์การสอนของครู				<i>t</i>	<i>p</i>
	น้อยกว่า 10 ปี (<i>n</i> = 144)		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (<i>n</i> = 109)			
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านโครงสร้าง	4.28	0.58	4.25	0.60	.291	.77
2. ด้านมาตรฐาน	4.18	0.60	4.07	0.58	1.479	.14
3. ด้านความรับผิดชอบ	4.23	0.52	4.15	0.56	1.110	.26
4. ด้านการยอมรับ	4.16	0.64	4.12	0.65	.523	.60
5. ด้านการสนับสนุน	4.11	0.61	4.13	0.61	-.248	.80
6. ด้านความผูกพัน	4.24	0.59	4.18	0.64	.771	.44
รวม	4.20	0.51	4.15	0.54	.733	.46

จากตารางที่ 25 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 26 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

บรรยากาศองค์การ ของสถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา															
	ขนาดเล็ก (n = 35)				ขนาดกลาง (n = 96)				ขนาดใหญ่ (n = 51)				ขนาดใหญ่พิเศษ (n = 71)			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านโครงสร้าง	3.83	0.60	มาก	3	4.26	0.65	มาก	1	4.47	0.38	มาก	4	4.34	0.51	มาก	1
2. ด้านมาตรฐาน	3.67	0.61	มาก	4	4.15	0.64	มาก	4	4.47	0.44	มาก	4	4.08	0.45	มาก	6
3. ด้านความรับผิดชอบ	3.90	0.55	มาก	1	4.16	0.57	มาก	3	4.52	0.38	มากที่สุด	2	4.16	0.47	มาก	3
4. ด้านการยอมรับ	3.65	0.82	มาก	5	4.15	0.63	มาก	4	4.47	0.43	มาก	4	4.15	0.54	มาก	4
5. ด้านการสนับสนุน	3.67	0.70	มาก	4	4.06	0.62	มาก	5	4.49	0.42	มาก	3	4.14	0.48	มาก	5
6. ด้านความผูกพัน	3.88	0.75	มาก	2	4.17	0.63	มาก	2	4.53	0.45	มากที่สุด	1	4.22	0.51	มาก	2
รวม	3.77	0.58	มาก		4.16	0.55	มาก		4.49	0.33	มาก		4.18	0.41	มาก	

จากตารางที่ 26 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า สถานศึกษายขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การมากที่สุด รองลงมา คือ สถานศึกษายขนาดใหญ่พิเศษสถานศึกษายขนาดกลาง และสถานศึกษายขนาดเล็ก ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษายขนาดเล็ก มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความผูกพัน และด้านโครงสร้าง ตามลำดับ

สถานศึกษายขนาดกลาง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านความผูกพันและด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ

สถานศึกษายขนาดใหญ่ มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความผูกพันและด้านความรับผิดชอบ ด้านที่บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการสนับสนุน ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน และด้านการยอมรับ ตามลำดับ

สถานศึกษายขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านโครงสร้างด้านความผูกพันและด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

บรรยากาศองค์การ ของสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	<i>n</i> = 253				
		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	3	9.114	3.038	9.679*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	78.156	.314		
	รวม	252	87.271			
2. ด้านมาตรฐาน	ระหว่างกลุ่ม	3	13.571	4.524	14.948*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	75.353	.303		
	รวม	252	88.923			
3. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	3	8.524	2.841	11.077*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	63.870	.257		
	รวม	252	72.394			
4. ด้านการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	14.140	4.713	12.990*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	90.348	.363		
	รวม	252	104.487			
5. ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	3	14.361	4.787	15.088*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	79.001	.317		
	รวม	252	93.362			
6. ด้านความผูกพัน	ระหว่างกลุ่ม	3	9.015	3.005	8.736*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	85.642	.344		
	รวม	252	94.657			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	10.947	3.649	15.711*	.00
	ภายในกลุ่ม	249	57.835	.232		
	รวม	252	68.783			

**p* < .05

จากตารางที่ 27 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการหาค่าพหุคูณแบบ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่
		3.77	4.16	4.18	4.49
ขนาดเล็ก	3.77	-	.39*	.41*	.72*
ขนาดกลาง	4.16		-	.02	.33*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.18			-	.31*
ขนาดใหญ่	4.49				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 28 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การมากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านโครงสร้าง

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่
		3.83	4.26	4.34	4.47
ขนาดเล็ก	3.83	-	.43*	.51*	.64*
ขนาดกลาง	4.26		-	.08	.21*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.34			-	.13
ขนาดใหญ่	4.47				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 29 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านโครงสร้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้าง มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านมาตรฐาน

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.67	4.08	4.15	4.47
ขนาดเล็ก	3.67	-	.41*	.48*	.80*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.08		-	.07	.39*
ขนาดกลาง	4.15			-	.32*
ขนาดใหญ่	4.47				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 30 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านมาตรฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านความรับผิดชอบ

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่
		3.90	4.16	4.16	4.52
ขนาดเล็ก	3.90	-	.26*	.26*	.62*
ขนาดกลาง	4.16		-	.00	.36*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.16			-	.36*
ขนาดใหญ่	4.52				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 31 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาด้านการยอมรับ

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่
		3.65	4.15	4.15	4.47
ขนาดเล็ก	3.65	-	.50*	.50*	.82*
ขนาดกลาง	4.15		-	.00	.32*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.15			-	.32*
ขนาดใหญ่	4.47				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 32 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาด้านการยอมรับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การด้านการยอมรับ มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสนับสนุน

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่
		3.67	4.06	4.14	4.49
ขนาดเล็ก	3.67	-	.39*	.47*	.82*
ขนาดกลาง	4.06		-	.08	.43*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.14			-	.35*
ขนาดใหญ่	4.49				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 33 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบรายคู่บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านความผูกพัน

ขนาดสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดสถานศึกษา			
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่
		3.88	4.17	4.22	4.53
ขนาดเล็ก	3.88	-	.29*	.34*	.65*
ขนาดกลาง	4.17		-	.05	.36*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.22			-	.31*
ขนาดใหญ่	4.53				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 34 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านความผูกพันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตอนที่ 6 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ด้าน	X_1	X_2	X_3	X_4	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	X	Y
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	1	.845**	.764**	.779**	.569**	.585**	.645**	.720**	.667**	.694**	.917**	.741**
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)		1	.807**	.781**	.602**	.661**	.712**	.746**	.740**	.717**	.930**	.797**
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)			1	.847**	.635**	.647**	.695**	.729**	.653**	.639**	.925**	.762**
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4)				1	.571**	.641**	.678**	.748**	.682**	.704**	.923**	.768**
5. ด้านโครงสร้าง (Y_1)					1	.729**	.723**	.644**	.637**	.615**	.643**	.826**
6. ด้านมาตรฐาน (Y_2)						1	.764**	.727**	.671**	.645**	.686**	.863**
7. ด้านความรับผิดชอบ (Y_3)							1	.776**	.727**	.719**	.739**	.893**
8. ด้านการยอมรับ (Y_4)								1	.804**	.788**	.797**	.907**
9. ด้านการสนับสนุน (Y_5)									1	.796**	.743**	.886**
10. ด้านความผูกพัน (Y_6)										1	.746**	.873**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)											1	.831**
บรรยากาศองค์การ (Y)												1

** $p < .01$

จากตารางที่ 35 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตารางที่ 36 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>R</i>	<i>R</i> ²
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	.741*	.549
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.797*	.636
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.762*	.581
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4)	.768*	.590
รวม	.836*	.698

* $p < .05$

จากตารางที่ 36 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน เพื่อการสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จากองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตารางที่ 37 ค่า *Tolerance* และค่า *VIF* ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	.248	4.029
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.221	4.522
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.227	4.402
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4)	.238	4.207

จากตารางที่ 37 พบว่า ค่า *Tolerance* ของตัวแปรมีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นไปตามข้อตกลงของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน

ตารางที่ 38 อำนาจพยากรณ์ของตัวพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้พยากรณ์บรรยากาศองค์กรของ สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ลำดับที่	ตัวพยากรณ์	R	R^2	ร้อยละ
1	X_2	.797	.636	63.60
2	$X_2 X_4$.831	.690	69.00
3	$X_2 X_4 X_3$.835	.696	69.60

จากตารางที่ 38 พบว่า อำนาจการพยากรณ์ของตัวพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวพยากรณ์ ที่ดีที่สุด จากองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้พยากรณ์ บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) และการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวพยากรณ์เท่ากับ .835 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาร่วมกันได้ร้อยละ 69.60

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จากปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ (b, β) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวเกณฑ์และตัวพยากรณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ ความแปรปรวน (F -test) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 39 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
สมการถดถอย	3	47.903	15.968	190.422*	.00
ความคลาดเคลื่อน	249	20.880	.084		

* $p < .05$

จากตารางที่ 39 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสามารถพยากรณ์บรรยากาศ
องค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดจาก
ปัจจัยที่ใช้พยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ปัจจัย	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.370	.052	.444	7.144*	.00
2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4)	.235	.058	.282	4.071*	.00
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.142	.063	.166	2.266*	.02
ค่าคงที่ (<i>a</i>)	1.105	.131		8.462*	.00

$R = .835, R^2 = .696, S.E.est = .28958, F = 190.422$

* $p < .05$

จากตารางที่ 40 พบว่า ตัวพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายบรรยากาศองค์การของ
สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยเลือก
ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการสร้างสมการพยากรณ์ พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การคำนึงถึง
ปัจเจกบุคคล (X_4) และการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) สามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของ
สถานศึกษา (Y) ได้ร้อยละ 69.60 สามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา (Y) จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) และการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ได้สมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.105 + .370 (X_2) + .235(X_4) + .142(X_3) .$$

หรือสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .444(Z_2) + .282 (Z_4) + .166(Z_3) .$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยมีจุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทการสอนของครู และขนาดสถานศึกษา พร้อมทั้งสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การจากองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .47 ถึง .83 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .43 ถึง .95 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล โดยเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวน 253 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.00 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t -test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธี LSD ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ได้ผลสรุป ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ตามลำดับ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากรอุทิศตนเพื่อสถานศึกษาและส่วนรวม และผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ ยกย่อง ชื่นชมแก่บุคลากรในการทำงาน ตามลำดับ

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ถ้าทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุมเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางปฏิบัติและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน ตามลำดับ

1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรม หรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหารเปิด โอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานในทุกระดับ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดเล็ก ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านความผูกพัน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับ ด้านมาตรฐาน และด้านการสนับสนุน เมื่อพิจารณาแต่ละด้านได้ผลสรุป ดังนี้

3.1 ด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานแสดงขอบข่ายและหน้าที่ของฝ่ายงานต่าง ๆ และจัดให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจน ตามลำดับ

3.2 ด้านมาตรฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ ตามลำดับ

3.3 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารงานของผู้บริหารมีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติไปแล้ว และบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความอุทิศสาคะ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ กับผู้ปกครองหน่วยงานภายนอก และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับบริการจากสถานศึกษาด้วยความพึงพอใจ ตามลำดับ

3.4 ด้านการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานแสดงความยินดีเมื่อทำงานสำเร็จ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และมีการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ตามลำดับ

3.5 ด้านการสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการคัดเลือกบุคลากรและให้การฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม มีการจัดสรรงบประมาณใน

การปฏิบัติงานตามโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และผู้บริหารและผู้ร่วมงานให้กำลังใจ และสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

3.6 ด้านความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาแห่งนี้ บุคลากรรักษาชื่อเสียงของสถานศึกษาเป็นอย่างดี และบุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ตามลำดับ

4. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

4.1 ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการหาค่าพหุคูณแบบ LSD ปรากฏผล ดังนี้

4.2.1 บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การมากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

4.2.2 ด้านโครงสร้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้าง มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

4.2.3 ด้านมาตรฐาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษา

ขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐาน มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดเล็ก ตามลำดับ

4.2.4 ด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การ ด้านความรับผิดชอบ มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

4.2.5 ด้านการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การ ด้านการยอมรับ มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

4.2.6 ด้านการสนับสนุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุน มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

4.2.7 ด้านความผูกพัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การ ด้านความผูกพัน มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

5. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 17 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) และ การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาได้ร้อยละ 69.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้สมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด ดังนี้

$$7.1 \text{ สมการในรูปคะแนนดิบ } \hat{Y} = 1.105 + .370 (X_2) + .235(X_4) + .142(X_3) .$$

$$7.2 \text{ สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z} = .444(Z_2) + .282 (Z_4) + .166(Z_3) .$$

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามวัตถุประสงค์ และสมมุติฐานการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้มีนโยบายและโครงการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการจัดประชุม ปรึกษาหารือ การอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2559 ก, หน้า 52) ประกอบกับนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายทั่วไป ข้อที่ 5 ที่ว่า การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษา จะต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับความรู้ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ควบคู่ไปกับการส่งเสริม การเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และปลูกฝังคุณธรรม การสร้างวินัย ปลูกฝังอุดมการณ์ ความยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ การมีจิตสาธารณะ ความตระหนักรู้ถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในหลักการ

ประชาธิปไตย เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด อุดมการณ์ และความเชื่อ รวมทั้งรู้คุณค่าและสืบสานวัฒนธรรมและขนบประเพณีอันดีงามของไทย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากสภาวะทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรม ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของตนเองให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม และการเปลี่ยนแปลง ของนโยบายต่าง ๆ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรม เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน มีคุณธรรมจริยธรรม และสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การ ไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นอย่างมี ประสิทธิภาพ จังหวัดจันทบุรี มีพื้นที่ติดกับประเทศกัมพูชา จึงทำให้มีชาวกัมพูชาเข้ามาประกอบ อาชีพรับจ้างเป็นจำนวนมาก และสถานศึกษาหลายแห่งที่อยู่ใกล้เขตชายแดนติดกับประเทศกัมพูชา มีนักเรียนสัญชาติกัมพูชาเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก เพื่อให้ทันกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมเข้าสู่ การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ นิติยา เดิมแต้ม (2557) ได้ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ทศนีย์ ปาละ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ชลธิชา อนันต์ นาวี (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับ กันทิมา ชัยอุดม (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เพ็ญรัตน์

ทองตะนูนาม (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการสร้างบารมี สอดคล้องกับ วันเพ็ญรัตน์อนันต์ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับ จิราพร สามัญ (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 10 ปี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาผ่านวีดิทัศน์ออนไลน์ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจ และพื้นที่การปฏิบัติงานเป็นฐานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (TEPE Online) การได้รับการอบรม ประชุม สัมมนา และการศึกษาดูงานต่าง ๆ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้จัดขึ้น ทำให้ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 10 ปี มีความรู้ ความเข้าใจ และมุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบกับผู้บริหารสถานศึกษาให้ความใกล้ชิด มีความเป็นกันเอง และคอยเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษา ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่โรงเรียนต้องจัดขึ้นเพื่อสนองต่อนโยบายใหม่ ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ครูที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 10 ปี สามารถรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้มาก ไม่แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การสอน

ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ที่มีวิวุฒิ คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มาก ซึ่งสอดคล้องกับ
 เขมวิภา ตันศิริ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ สอดคล้องกับ ดารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศ
 องค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม
 ประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ นิสานาด นนท์จุมจัง
 (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มี
 นัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและ
 รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ โกสินทร์ พรหมเสนา (2556) ได้ศึกษา
 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูใน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา
 และประสบการณ์ทำงาน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
 ความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี
 นัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ ทศนีย์ เศษรักษา (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2
 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม
 ประสบการณ์ในการทำงานของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ และสอดคล้องกับ บุญเรือน โถปัญญา (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2
 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็น
 ของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงานครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดเล็ก ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่จะได้ไปดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาขนาดเล็กก่อน เพื่อสะสมประสบการณ์ในการบริหาร แล้วจึงสามารถย้ายไปดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษต่อไป ตามลำดับ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงแสดงออกมาได้ในระดับน้อยตามไปด้วย ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก และเคยบริหารงานในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กมาก่อนแล้ว ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการบริหารงานของตนเองให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนได้ พร้อมทั้งสามารถแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับมาก จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดแตกต่างกัน แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาพรรณ สุขเกิด (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ นิตยา เดิมแถม (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก สอดคล้องกับ จิราพร สามัญ (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ นุชนาถ สุทธการ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายพัฒนา การศึกษาเขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ภูมิศักดิ์ จิตบุญ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ รจนา มากเลาะเลย์ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง

3. ผลการศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ สถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี มีการบริหารจัดการที่ดี บุคลากรมีการรับรู้ต่อเป้าหมายและ นโยบายขององค์กร มีการแบ่งสายบังคับบัญชาตามกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงาน รวมทั้ง องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือ กันในการทำงาน เกิดความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน มีความสุข ในการทำงาน ซึ่งอาชีพครูเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับในสังคม เป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และ มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพครู ประกอบกับนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นโยบาย ทั่วไป ข้อที่ 4 ที่ว่า การส่งเสริมและยกฐานะของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในระบบการศึกษา จะต้อง ให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงในสังคม เป็นบุคลากรที่ได้รับ การยกย่องว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม มีภูมิความรู้และทักษะในการสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ตลอดจนมีฐานะและคุณภาพชีวิตที่ดี สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) ทำให้ครูมี คุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสุขในการทำงาน มีความรับผิดชอบความเป็นอิสระใน การปฏิบัติงาน มีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณงานที่ต้องทำ สามารถทำงานได้อย่าง เต็มความสามารถ มีความเจริญในหน้าที่การงาน และมีความภาคภูมิใจในความเป็นครู ซึ่งก่อให้เกิด

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู จึงส่งผลให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วันชัย แก้วมณี (2552) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการครูในโรงเรียนอำเภอ เมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการครูในโรงเรียนอำเภอเมืองจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อรพร เฟิงศิริ (2555) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พรทิพย์ เทือกประเสริฐ (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อุทัย ยอดคงดี (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสอนของครู โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พิระวิชญ์ วัจนุราช (2554) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อวยชัย จาตุรพันธ์ (2554) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททาสคร ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อัจฉราภรณ์ บัวลังกา (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ทักษิณันต์ หอระสิทธิ์ (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ทิพย์อักษรณ์ ศรีทุมมา (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สมพร ทะเยียม (2555) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สุวภัทร ช้างนะ

(2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ (2554) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ วีรวัฒน์ จตุรวงศ์ (2554) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดสถานศึกษา

4.1 ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 10 ปี ได้รับการอบรม พัฒนาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 และมีการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ จึงทำให้เข้าใจโครงสร้าง ค่านิยม วัฒนธรรม และบริบทของสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการปรับตัวเองให้เข้ากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา มีการอ่อนน้อมถ่อมตน ให้ความเคารพครูในระบบอาวุโสและในระบบสายการบังคับบัญชา ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน ยอมรับคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากคณะครูมาปรับใช้ในการทำงานและการปฏิบัติตน ไม่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นสำคัญ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักการอาสาช่วยงาน และทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ส่วนครูที่มีประสบการณ์การสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้เป็นที่น่าเคารพศรัทธา มีความเมตตากรุณา ไม่เห็นแก่ตัว รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ยอมรับฟังในความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นผู้นำ มีความเสียสละ ให้ความเป็นกันเอง และให้คำแนะนำในการทำงานหรือการปฏิบัติตัวแก่ครูรุ่นน้อง ทำให้คณะครูในโรงเรียนเกิดความรัก ความสามัคคี มีความร่วมแรงร่วมใจกัน ให้ความช่วยเหลือกัน ให้ความเคารพและยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเป็นบรรยากาศที่ดี จึงส่งผลให้ครูที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 10 ปี สามารถรับรู้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาได้มาก ไม่แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับ ภัสส์ณิชา ธรรมจง (2555) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศสององค์การของโรงเรียน จำแนกตามอายุงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ สาริศา บริเพชร์ (2554) ได้ศึกษาได้ ศึกษาบรรยากาศสององค์การของ โรงเรียนในเขต นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศสององค์การของโรงเรียน จำแนกตาม อายุงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ เรืองอุไร เสือดี (2556) ได้ศึกษาบรรยากาศสององค์การของ โรงเรียนในอำเภอเมือง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศสององค์การของโรงเรียน จำแนกตาม ประสิทธิภาพการสอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ อุทัย สุขแป้น (2555) ได้ศึกษาบรรยากาศสององค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลใน จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศสององค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ ดารณี ลงกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศสององค์การที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศสององค์การของสถานศึกษา จำแนกตามประสิทธิภาพ โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศสององค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่แตกต่าง คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับ สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษา ขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่มีบรรยากาศสององค์การ มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลทำให้จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานใน สถานศึกษานั้น ๆ มีจำนวนต่างกัน ซึ่งจำนวนครูจะส่งผลถึงภาระงานต่าง ๆ ที่ครูแต่ละคนได้รับ มอบหมาย โดยที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนครูอยู่น้อย ครูในสถานศึกษาขนาดเล็กจึงมีภาระงาน ที่ต้องรับผิดชอบมาก ทำให้มีเวลาในการเตรียมตัวสอน หรือเวลาในการพบปะ พูดคุยกับครูคนอื่น เวลาในการผ่อนคลายมีน้อย ต่างคนต่างเร่งทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ไม่มีความสุขใน การทำงาน จึงทำให้บรรยากาศสององค์การในสถานศึกษาขนาดเล็กไม่ค่อยดี ส่วนสถานศึกษา ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนครูอยู่มาก ครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่ พิเศษจึงมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบน้อย ทำให้มีเวลาในการผ่อนคลาย มีเวลาในการเตรียมตัวสอน

หรือมีเวลาในการพบปะ พูดคุยกับครูคนอื่นมาก จึงทำให้บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษค่อนข้างดี จึงส่งผลให้สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สมเจตน์ วโรกร (2556) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอมะขาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน มิติ ขาดความสามัคคี มิติขวัญ และมิติกรุณาปราณี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ นิศากร สนศิริ (2554) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของ เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีมิติที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ มิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน และมิติเป็นแบบอย่าง สอดคล้องกับ กิตติยา แสนสุข (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มเครือข่ายวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ เสาวนีย์ บุญธรรม (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ ดารณี คงกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงครูและบุคลากรให้เป็นผู้ที่มองเห็นตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นและ

มีศักยภาพมากขึ้น ผู้บริหารจะชักนำครูและบุคลากรให้มองไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตนไปสู่
 อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุดีจะแห่งตน และความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของตนเองและ
 ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม (Bass & Avolio, 1994, pp. 2-6) เมื่อครูและบุคลากรเกิด
 การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ
 ให้เหมาะสมกับงาน เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ มีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
 มองตนเองและมองงานในแงุ่มใหม่ ๆ เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงทำให้บรรยากาศ
 องค์กรของสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ไพบุลย์
 พระเมือง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20
 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอน
 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สอดคล้องกับ กาญจนา
 กรุงศรี (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศ
 องค์กรของโรงเรียนในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2
 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนใน
 อำเภอบ่อทอง โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ
 ทศนีย์ ปาละ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
 บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนเอกชน อย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ เอกพล อินทรพิชัย (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์
 ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรโรงเรียนชลราษฎรอำรุง
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับบรรยากาศองค์กรโรงเรียนชลราษฎรอำรุง
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับ สุมาลัย หงษา (2556) ได้ศึกษา
 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่
 ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์กันใน
 ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมี
 อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อ
 บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ที่มื่ออิทธิพลมากที่สุด ในโรงเรียน เป็นผู้ที่มื่ออำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีบารมี เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ครู เป็นผู้คอยกระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ เป็นผู้ทีครูจะยึดถือเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตาม เป็นผู้ทีครูให้การยอมรับและนับถือ เป็นผู้ที่มื่ออำนาจในการให้คำแนะนำหรือให้โทษ และเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน ดังนั้น การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาผู้มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในโรงเรียน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนา ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านครูและบุคลากร ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม และส่งผลรวมไปถึงบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ พรนภา เลื่อยคลัง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยชีวิตสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ คำเพชร ศิริสมบุรณ์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับ โชคชัย ชุมสาชัย (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบแจ่มใส หรือแบบปิด 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล และด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบอิสระ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบควบคุม 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล และด้านการมุ่งความสัมพันธันฐานะเอกบุคคล ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบเนบสนิท 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงคไลใจ ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบรวบอำนาจ 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธันฐานะเอกบุคคล ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบชิมเซา

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันคไลใจ (X_2) การค่านึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) และการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศ

องค์การของสถานศึกษาได้ร้อยละ 69.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี มีความสัมพันธ์กันทางบวก และยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมสามารถที่จะพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี ได้ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ในระดับที่สูงมาก จึงเปรียบเทียบว่าทั้งสองด้านนี้เป็นตัวแทนซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) จึงไม่ถูกเลือกนำเข้าไปในสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด ดังนั้น ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะสร้างบรรยากาศองค์การในการทำงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มเวลา อุทิศตนและเสียสละเพื่อโรงเรียน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครบทุกด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับ หทัยชนก บุญมาก (2555) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นปัญญา และการคล้อยตาม สามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 56.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ พรนภา เลื่อยคลัง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยชีวสังคมของครู ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน (X_2) ขนาดโรงเรียน (X_3) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (X_{43}) ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (X_{44}) สามารถร่วมกันทำนายบรรยากาศองค์การ โรงเรียนได้ร้อยละ 25.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการเพิ่มระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงให้ครูเห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติและการมีวิสัยทัศน์

2. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการเพิ่มระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกล่าวถึงงานที่มอบหมายให้ครูว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจให้ครูเห็นถึงความสามารถและเชื่อมั่นในตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติงาน

3. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการเพิ่มระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่ต่างจากตน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความเชื่อมั่นว่าครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของครู

4. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการเพิ่มระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การดูแล เอาใจใส่ ให้คำปรึกษา และรับฟังเรื่องราวของครูเป็นรายบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานให้ครู โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความแตกต่างระหว่างบุคคล

5. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าต้องการเพิ่มระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ด้านโครงสร้างให้สูงขึ้น ควรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้กับครูตามความรู้ ความสามารถ ควรมีการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับงานหรือโครงการที่ครูได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน และควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจน

6. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าต้องการเพิ่มระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ด้านมาตรฐานให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับ

ครูอย่างท้าทาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเกี่ยวกับวิธีการที่จะปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ

7. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าต้องการเพิ่มระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านความรับผิดชอบให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม ครูควรปฏิบัติงานด้วยความอุทิศสาหะมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผู้บริหารและครูควรให้บริการแก่ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอก และผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ

8. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าต้องการเพิ่มระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการยอมรับให้สูงขึ้น ควรจัดให้มีการให้รางวัล เช่น การให้ค่าตอบแทน การยอมรับ การยกย่อง สำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ มากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ผู้อาวุโส ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ผู้บริหารควรใช้การยอมรับ การชื่นชม และวิธีการอื่น ๆ กับครูที่ทำงานได้อย่างดีเลิศ และควรมีการเผยแพร่ผลงานของครูที่ปฏิบัติงานดี

9. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าต้องการเพิ่มระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านการสนับสนุนให้สูงขึ้น ควรจัดให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ในฝ่ายงานต่าง ๆ ที่มีความทันสมัย และเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และควรมีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานตามโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

10. จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าต้องการเพิ่มระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาด้านความผูกพันให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ครูไม่ควรเอาแต่คิดที่จะเปลี่ยนหรือโอนย้ายหน่วยงานไปปฏิบัติงานอื่นที่ดีกว่า และครูควรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

11. จากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจึงควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ ส่งผลต่อ และสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาได้ และถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ต้องการที่จะเพิ่มระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครบทุกด้านและเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก
2. ควรมีการศึกษาตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความฉลาดทางอารมณ์ การใช้อำนาจของผู้บริหาร การจัดการความขัดแย้ง การจัดการความเครียด การใช้แรงจูงใจ เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยชีวสังคมอื่น ๆ เช่น เพศของผู้บริหาร วุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาแห่งนั้น เป็นต้น
4. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สามารถส่งผล หรือพยากรณ์ ปัจจัยอื่น ๆ ได้หรือไม่ เช่น คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพการจัดการศึกษา มาตรฐานสถานศึกษา และประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ. (2554). *บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ. เข้าถึงได้จาก* <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=38495&Key=news20>
- กัณทิมา ชัยอุดม. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- กัลยาณี บุตรดีวงศ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*
- กาญจนา กรุงเทพฯ. (2555). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การโรงเรียนในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- กาญจนา ชุมศรี. (2553). *องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- กิตติยา แสนสุข. (2557). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มเครือข่ายวังบูรพา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- โกสินทร์ พรหมเสนา. (2556). การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจมวิกา ตันศิริ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำเพชร ศิริสมบูรณ์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จันทิลา ผ่านสอน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลใน การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิระศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง. (2555). บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย.
- จิราพร สามัญ. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลธิชา อนันต์นาวิ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชีวิน อ่อนลออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- โชคชัย ชุมสาขชัย. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ชาติชะห์ ตะแข็ง. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ณัฐชนาภัท ดังก้อง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดารณี คงกระพันธ์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดำรง ศรีอร่าม. (2553). *การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถาวร ฉิมเลี้ยง. (2552). *รายงานการวิจัย การรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ทัศนีย์ ปาละ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทัศนีย์ เศษรักษา. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพย์ถาวรินทร์ มีกรณ์. (2557). *การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ทิพย์อาภรณ์ ศรีทุมมา. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวครธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุครธานี.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธรรมรัตน์ ธรรมพุททวงศ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวครธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุครธานี.
- นพรัตน์ หมอทรัพย์. (2549). *ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าสถานีนอนามัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานีนอนามัยในจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาบริหารสาธารณสุข, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิตยา เต็มแต้ม. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา นาคดิลก. (2557). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- นิพนธ์ บัวชม. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตที่ 6* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นิตากร สนศิริ. (2554). *บรรยากาศองค์การโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิตานาด นนท์จุมจัง. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นุชนาถ สุททการ. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). วิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเรือน โอบัญญา. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโวทัยเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปฎิภาณ ปะติเก. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ผดุงศักดิ์ แก้วสังข์. (2552). บรรยายการองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัยเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรทิพย์ เทือกประเสริฐ. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยายองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรนภา เลื่อยคลั่ง. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดละโวทัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์. (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิณสุดา สิริธังศรี. (2552). ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

- พิษณุกร มะกลาง. (2555). *บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก*. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พีระวิชญ์ วังนุราช. (2554). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- เพ็ญรัตน์ ทองตะนูนาม. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพบุลย์ พระเมือง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ภัสส์ณิชา ธรรมจง. (2555). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2548). *รายงานการวิจัย การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก*. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. ชลบุรี: มนตรี.
- ภูมิศักดิ์ จิตบุญ. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- รจนา มากเถาะเลย. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- รัฐบุ เรื่องโอชา. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจในงานของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีโลหะ และวัสดุแห่งชาติ*. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งทิพย์ พันภัยพาล. (2551). *บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- รุจิรัตน์ นากระมกะ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เรื่องอุไร เสือดี. (2556). *บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนในอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ละออ นาคกุล. (2556). *ความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงพยาบาลรามารับดี*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วัชรพล คงมนต์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

- วันชัย แก้วมณี. (2552). การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการครูในโรงเรียนอำเภอเมือง
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2559). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา
(พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.
- วีรวัดน์ จตุรวงศ์. (2554). บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิริวรรณ ชื่นบุญ. (2553). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อ
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ ไหลพิริยกุล. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมเจตน์ วโรกร. (2556). บรรยากาศองค์การ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอมะขาม สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพร ทะเยี่ยม. (2555). บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. การศึกษาอิสระการศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมุทรา ชำนาญ. (2556). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง:
พี. เอส. การพิมพ์.
- สันธยา อาแพงพันธ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- สาริตา บริเพชร. (2554). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (2559 ก). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (2559 ข). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2559-2562*. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2557). *คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สิมาภา จันทร์หอมกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพรรณ สุขเกิด. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมาลัย หงษา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวภัทร ช้างนะ. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- เสาวนีย์ บุญธรรม. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครราชสีมา.
- แสงเดือน กมลมาลย์. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- หทัยกานต์ หอระสิทธิ์. (2557). บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- หทัยชนก บุญมาก. (2555). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิพงษ์ โชติรัตน์. (2557). การรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของ
พนักงานย่านอโศก กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อรพร เฟ็งศิริ. (2555). แนวทางพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ในจังหวัด
กำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- อวยชัย จาตุรพันธ์. (2554). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัจฉรา เฉลยสุข. (2556). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพ
การให้บริการ และความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ธัญบุรี.

- อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. (2554). *สมรรถนะผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อารี อังกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัย ยอดคงดี. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสอนของครูโรงเรียนเอกชน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- อุทัย สุขแป้น. (2555). *บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลในจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- อุษณีย์ ยาโกะ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดยะลา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุษา ขวัญเขตร. (2551). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอแกลง* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกพล อินทรพิชัย. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนชลราษฎรอำรุง* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Aderunmun, W. O. (1987). An analysis of teacher and principal perceptions of the organizational climate of school, Lagos State, Nigeria. *Dissertation Abstract International*, 39(1), 4690-A.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the multifactor leadership, questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bateman, T. S., & Zelthmal, C. P. (1993). *Management: Function & strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Beckner, W. (1990). *The why and how: Commitment and leadership*. n.p.
- Benis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for talk change*. New York: Harper & Row.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, W., & Moberg, D. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Colling.
- Davis, K. (1981). *Human behavior at work: Organization behavior* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1979). *Management fundamentals: A framework*. Virginia: Reston Publishing.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Dubrin, A. J. (1973). *Foundation of organization behavior*. New York: Pergamon.
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundation of organization behavior: An applied perspective*. New Jersey: Practice Hall.
- Dubrin, A. J. (2006). *Leadership: Research finding, practice and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Doctoral Dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississippi.

- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. (1964). Environment variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Garcia, M. W. (1980). The leadership between teacher perceptions of the organization climate and their perceptions of effectiveness of the evaluation process. *Dissertation Abstracts International*, 41(6), 2375-A.
- Gibson, J. L., Lvankevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1979). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Dallas: Business Publications.
- Gilmer, B. V. H. (1971). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill Book.
- Gilsinger, D. L. (1998). School climate and teacher absenteeism in Arizona elementary school. *Dissertation Abstracts International*, 34(11), 887-A.
- Gray, R. (2007). *A climate of success*. Oxford: Elsevier.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Grigsby, K. A. (1991). Perception of the organization's climate: Influenced by the organization structure. *Journal of Nursing Education*, 30(2), 81-88.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1966). *The organizational climate of school*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Ham, S. D. (1999). A study of the relationship between principal leadership and school climate in Korean secondary school. *Dissertation Abstracts International*, 60(8), 101-103.
- Harris, J. K., & Desimon, J. A. (1994). Organizational commitment. *Journal of Social Psychology*, 62, 146-150.
- Harris, P. R. (1989). *High performance leadership: Strategies for maximum career productivity*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Hellriegle, D., & Slocum, J. (1974). *Management: A contingency approach*. Philippines: Addison Wesley.
- Hersey, P. K., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hocker, S. M. & Trofino, J. (2003). Transformation leadership: The development of a model of nursing case management by the army nurse corps. *Nursing case management*, 8(5), 208-213.

- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory research and practice* (4th ed.). New York: Harper Collins.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory research and practice* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory research and practice* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Keller, R. T. (1995). Transformational leaders make a difference. *Research-Technology Management*, 38(3), 41.
- Kelly, J. (1980). *Organization behavior*. Illinois: Richard D. Irwin.
- King, M. L. (1990). Extraordinary leadership in education: Transformational and transactional leadership as predictors of effectiveness, satisfaction and organizational climate in K-12 and higher education. *Dissertation Abstracts International*, 50(8), 2329-A.
- Koh, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of informational leadership in secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International*, 52, 602A.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 597-610.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive development analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Leitwood, K., & Jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teacher' perception of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32, 512-538.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston: Division of Research Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Super leadership leading others to lead themselves*. New York: Prentice-Hall.
- Marriner, A. T. (1993). *Transformational leadership in nursing*. St. Louis: Mosby.
- Milton, C. R. (1981). *Human behavior in organization: Three level of behavior*. New York: Prentice-Hall.
- Newell, C. A. (1978). *Human behaviour in educational administration*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2000). *Management* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1977). *Organization effectiveness: Behavioral view*. California: Goodyear Publishers.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N. M., & DeVanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tucker, K. R. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- William, L. K., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*, 16(4), 319-333.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization* (6th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Fleet, D. V. (1992). *Theory and research on leadership in organization*. California: Consulting Psychologists.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศร6218/ ว288

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายสุวัฒน์ บุตรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นำวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดีจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัย โทร. 085-205-3287

(สำเนา)

ที่ ศษ6218/ 7781

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

26 เมษายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายสุภวัฒน์ บุตรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ หนึ่งโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัย โทร. 085-205-3287

(สำเนา)

ที่ ศษ6218/ ๖782

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

26 เมษายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย

ด้วยนายสุภวัฒน์ บุตรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ ขอบความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่งโครงการวิจัยนี้ ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) เศษฐ์ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เศษฐ์ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัย โทร. 085-205-3287

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา
3. ในการตอบแบบสอบถามขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ
4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ จะนำผลมาใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายศุภวัฒน์ บุตรกุล

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประสบการณ์การสอนของครู

- น้อยกว่า 10 ปี
- ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2. ขนาดสถานศึกษา

- ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1-499 คน)
- ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500-1,499 คน)
- ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500-2,499 คน)
- ขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อ ในแต่ละข้อได้กำหนดข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ทางซ้ายมือ และมีตัวเลขแสดงระดับการแสดงผลพฤติกรรมทางขวามือ ให้ท่านพิจารณาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีพฤติกรรมการบริหารในแต่ละข้อที่กำหนดนั้น อยู่ในระดับใด เมื่อพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับการแสดงผลพฤติกรรม” โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงผลพฤติกรรมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงผลพฤติกรรมมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงผลพฤติกรรมปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงผลพฤติกรรมน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงผลพฤติกรรมน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาแก่บุคลากร					
2	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
3	ผู้บริหารแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร					
4	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์					
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ และการมีวิสัยทัศน์					
6	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ แม้อยู่ในสถานการณ์วิกฤต					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
8	ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม จนเป็นที่น่าศรัทธาแก่บุคลากรและผู้พบเห็น					
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)						
9	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงาน จนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้					
10	ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ ยกย่อง ชื่นชมแก่บุคลากร ใน การทำงาน					
11	ผู้บริหารชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ และคุณค่า ของการปฏิบัติงาน					
12	ผู้บริหารให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน					
13	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึง ความสามารถ และเชื่อมั่นในตนเอง					
14	ผู้บริหารกล่าวถึงงานที่มอบหมายให้ ว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของบุคลากร					
15	ผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากรอุทิศตนเพื่อ สถานศึกษา และส่วนรวม					
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)						
16	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางปฏิบัติ และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน					
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลาย แง่มุม เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ					
18	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่าง					
20	ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร					
21	ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรมองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย					
22	ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ ถ้าทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)						
24	ผู้บริหารให้การดูแล เอาใจใส่ ให้คำปรึกษา และรับฟังเรื่องราวของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
25	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรมหรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล					
27	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
28	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากร โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความแตกต่างระหว่างบุคคล					
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานในทุกๆระดับ					
30	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อ ในแต่ละข้อได้กำหนดข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาไว้ทางซ้ายมือ และมีตัวเลขแสดงระดับบรรยากาศองค์การทางขวามือให้ท่านพิจารณาว่า สถานศึกษาของท่านมีบรรยากาศองค์การในแต่ละข้อที่กำหนดนั้น อยู่ในระดับใด เมื่อพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับบรรยากาศองค์การ” โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีมากที่สุด
- 4 หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีมาก
- 3 หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีปานกลาง
- 2 หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีน้อย
- 1 หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีน้อยที่สุด

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านโครงสร้าง (Structure)						
1	มีการกำหนดวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
2	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานแสดงขอบข่ายและหน้าที่ของฝ่ายงานต่าง ๆ					
3	จัดให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจน					
4	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงานหรือโครงการที่บุคลากรได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน					
5	กระจายอำนาจและมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความรู้และความสามารถ					
2. ด้านมาตรฐาน (Standards)						
6	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรอย่างท้าทาย					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7	มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
8	มีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพ					
9	มีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ เป็นระยะ ๆ					
10	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเกี่ยวกับวิธีการที่จะปฏิบัติงาน					
3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)						
11	การบริหารงานของผู้บริหารมีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบ ต่อสังคม					
12	บุคลากรได้รับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม					
13	กลุ่มงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติไปแล้ว					
14	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความอดุสาหะ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่					
15	ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอก และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับบริการจากสถานศึกษาด้วยความพึงพอใจ					
4. ด้านการยอมรับ (Recognition)						
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
17	จัดให้มีการให้รางวัล เช่น การให้ค่าตอบแทน การยอมรับการยกย่องสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ผู้อาวุโส ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
18	ผู้บริหารใช้การยอมรับ การชื่นชม และวิธีการอื่น ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้อย่างดีเลิศ					
19	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานแสดงความยินดีเมื่อทำงานสำเร็จ					
20	มีการเผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี					
5. ด้านการสนับสนุน (Support)						
21	มีการคัดเลือกบุคลากรและให้บริการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม					
22	มีการจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
23	อุปกรณ์ต่าง ๆ ในฝ่ายงานต่าง ๆ มีความทันสมัยและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน					
24	มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานตามโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ					
25	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานให้กำลังใจและสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
6. ด้านความผูกพัน (Commitment)						
26	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ					
27	บุคลากรรักษาชื่อเสียงของสถานศึกษาเป็นอย่างดี					
28	บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
29	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาแห่งนี้					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
30	บุคลากรไม่คิดที่จะเปลี่ยนหรือโอนย้ายหน่วยงาน ถึงแม้ว่ามีโอกาสที่จะย้ายไปปฏิบัติงานอื่นที่ดีกว่า					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 41 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ข้อ	อำนาจจำแนก	ข้อ	อำนาจจำแนก
1.	0.65	16.	0.66
2.	0.71	17.	0.59
3.	0.72	18.	0.78
4.	0.54	19.	0.62
5.	0.76	20.	0.80
6.	0.75	21.	0.63
7.	0.83	22.	0.71
8.	0.67	23.	0.74
9.	0.79	24.	0.78
10.	0.78	25.	0.71
11.	0.75	26.	0.67
12.	0.76	27.	0.83
13.	0.84	28.	0.70
14.	0.78	29.	0.79
15.	0.74	30.	0.47

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่น = .97

ตารางที่ 42 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
ของสถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ข้อ	อำนาจจำแนก	ข้อ	อำนาจจำแนก
1.	0.75	16.	0.68
2.	0.77	17.	0.67
3.	0.43	18.	0.76
4.	0.79	19.	0.72
5.	0.75	20.	0.75
6.	0.51	21.	0.58
7.	0.66	22.	0.67
8.	0.95	23.	0.61
9.	0.86	24.	0.63
10.	0.70	25.	0.73
11.	0.71	26.	0.84
12.	0.77	27.	0.71
13.	0.71	28.	0.81
14.	0.78	29.	0.84
15.	0.76	30.	0.72

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่น = .97

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายสุภวัฒน์ บุตรภูถ
วัน เดือน ปีเกิด	18 พฤษภาคม พ.ศ. 2533
สถานที่เกิด	อำเภอวังหิน จังหวัดศรีสะเกษ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 6 หมู่ 8 ตำบลโป่งน้ำร้อน อำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี 22140
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2557	ครูผู้ช่วย โรงเรียนเครือข่ายวิทยาคมจังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน	ครู โรงเรียนเครือข่ายวิทยาคมจังหวัดจันทบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2557	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์ศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา