ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สุนิสา เนาวรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มีนาคม 2563
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ สุนิสา เนาวรัตน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พฤฑฒิกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พฤฑฒิกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

..... กรรมการ
(ดร.ณัฐกฤตา งามมีฤทธิ์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล)
วันที่ 20 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2563

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พฤฑฒิกุล ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาปรับแก้วิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาเพื่อแสดงถึงความกตัญญูกตเวทีแด่คุณบิดามารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ชี้แนะ และวางพื้นฐานการศึกษาแก่ผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีความรู้และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้ ขอบคุณทุกท่านที่เป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนประสบผลสำเร็จดังความมุ่งหมายทุกประการ

สุนิสา เนาวรัตน์

58920514: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
คำสำคัญ: ปัจจัยที่ส่งผล/ บรรยากาศองค์การของโรงเรียน/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2

สุนิสา เนาวรัตน์: ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (FACTORS AFFECTING ORGANIZATION CLIMATE OF SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สถาพร พฤฑฒิกุล, ปร.ด., ภารดี อนันต์นาวี, กศ.ด. 182 หน้า. ปี พ.ศ. 2562.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษา วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 361 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และตอนที่ 4 พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยแบบสอบถามแต่ละตอนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .20-.74 มีค่าความเชื่อมั่น อยู่ระหว่าง .86-.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเป็น บรรยากาศแบบควบคุม

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{110}) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_{23}) พฤติกรรมของผู้บริหาร ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข (X_{32}) ด้านการประสานงาน (X_{36}) ด้านการให้การยอมรับนับถือ (X_{33}) และด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี (X_{37}) ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ร้อยละ 79.10, (R^2 = 0.791) แสดงสมการพยากรณ์ในคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\hat{Y} = .39 + .25\ (X_{32}) + .16\ (X_{23}) + .15\ (X_{110}) + .14\ (X_{36}) + .40\ (X_{33}) + .10\ (X_{37})$$

$$\hat{Z} = .34\ (Z_{32}) + .21\ (Z_{23}) + .17\ (Z_{110}) + .17\ (Z_{36}) + .13\ (Z_{33}) + .12\ (Z_{37})$$

58920514: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
KEYWORDS: FACTORS AFFECTING/ ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOLS/ THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

SUNISA NAOWARAT: FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. ADVISORY COMMITTEE: SATAPORN PRUETTIKUL, Ph.D., PARADEE ANANNAWEE, Ed.D. 182 P. 2019.

The objectives of this research were to study; the organizational culture of schools, The school administrator transformational leadership, and the school administrator behavior those affected organizational climate of schools under the Secondary Educational Service Area Office 2. The samples were 361 teachers in schools under the Secondary Educational Service Area Office 2, based on Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610). Selected by stratified random sampling. The data collection a 5-using scale rating questionnaire, consisted of four parts: 1. organizational climate of schools, 2. organizational culture of schools, 3. school administrator transformational leadership, and 4. school administrator behavior. The item discrimination power was between .20-.74 and reliability was between .86-.96. Data were analyzed by mean ($\overline{X}$), standard deviation (*SD*), Pearson's product moment correlation and stepwise multiple regression analysis.

The results of this research indicated as follows:

1. The organization climate of schools, the organizational culture of schools, the school administrator transformational leadership, and school administrator's behavior under the Secondary Educational Service Area Office 2, in overall and each aspect were at a high level. The climate of the schools was the controlled climate Pattern.

2. The organizational culture of schools, school administrator transformational leadership, and school administrator behavior, the overall were positively related to organizational climate of schools under the Secondary Educational Service Area Office 2 at moderate to high level, with a statistical significance level of .01

3. The organizational culture of schools on Workforce Diversity (X_{110}), the school administrator transformational leadership on intellectual Stimulation (X_{23}), and the school administrator behavior on problem solving (X_{32}), coordination (X_{36}), recognition (X_{33}) and socialize (X_{37}) influenced organizational climate of schools under the Secondary Educational Service Area Office 2 with statistically significant at level of .05 and could predict the organizational climate of schools under the Secondary Educational Service Area Office 2 at 79.10 percent ($R^2 = 0.791$)

The regression equations of the raw score as:

$$\hat{Y} = .39 + .25\ (X_{32}) + .16\ (X_{23}) + .15\ (X_{110}) + .14\ (X_{36}) + .40\ (X_{33}) + .10\ (X_{37})$$

The regression equations of points in the form of standard score as:

$$\hat{Z} = .34\ (Z_{32}) + .21\ (Z_{23}) + .17\ (Z_{110}) + .17\ (Z_{36}) + .13\ (Z_{33}) + .12\ (Z_{37})$$

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ฉ

สารบัญ..... ซ

สารบัญตาราง..... ญ

สารบัญภาพ..... ณ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 4

คำถามในการวิจัย..... 4

สมมติฐานในการวิจัย..... 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย..... 8

ขอบเขตของการวิจัย..... 8

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 11

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 17

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 2 17

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ..... 19

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ..... 35

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 47

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหาร..... 55

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 65

3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 71

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 71

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 72
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล..... 74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 76
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 76
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 77
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 79
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 79
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 81
การเสนอผลการวิจัย..... 81
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 81
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 123
สรุปผลการวิจัย..... 124
อภิปรายผล..... 129
ข้อเสนอแนะ..... 136
บรรณานุกรม..... 138
ภาคผนวก..... 154
ภาคผนวก ก..... 155
ภาคผนวก ข..... 159
ภาคผนวก ค..... 171
ภาคผนวก ง..... 177
ประวัติย่อของผู้วิจัย..... 182

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ลักษณะบรรยากาศองค์การจากการวิเคราะห์ ทั้ง 8 มิติ	34
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน	72
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน	82
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านขาดความสามัคคี โดยรวมและรายข้อ	83
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านอุปสรรค โดยรวมและรายข้อ	84
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านขวัญกำลังใจ โดยรวมและรายข้อ	85
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ	86
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านห่างเหิน โดยรวมและรายข้อ	87
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านมุ่งผลงาน โดยรวมและรายข้อ	88
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านเป็นแบบอย่าง โดยรวมและรายข้อ	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกรุณาปราณี โดยรวมและรายข้อ..... 90

12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน..... 91

13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ โดยรวมและรายข้อ..... 92

14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายข้อ..... 93

15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อ..... 94

16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยรวมและรายข้อ..... 95

17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ..... 96

18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายข้อ..... 97

19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการยอมรับ โดยรวมและรายข้อ..... 98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้อ..... 99

21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมและรายข้อ..... 100

22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายข้อ..... 101

23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.. 102

24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ..... 103

25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ..... 104

26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ..... 105

27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ..... 106

28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน..... 107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมีความคิดริเริ่ม โดยรวมและรายข้อ..... 108

30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข โดยรวมและรายข้อ..... 109

31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับพฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการให้การยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อ..... 110

32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการให้ความช่วยเหลือ โดยรวมและรายข้อ..... 111

33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ โดยรวมและรายข้อ..... 112

34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการประสานงาน โดยรวมและรายข้อ..... 113

35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี โดยรวมและรายข้อ..... 114

36 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 115

37 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

38 ค่า *Tolerance* และค่า *VIF* ของตัวแปรอิสระในปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2..... 119

39 ความแปรปรวนในการพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 120

40 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ใช้พยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 121

41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 122

42 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 172

43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 173

44 ค่าดัชนี ความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 175

45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 176

46 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 178

47 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 179

48 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 180

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

49 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2..... 181

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 7

2 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร Blake and Mouton..... 58

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคโลกาภิวัตน์กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ล้วนส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสังคม และวัฒนธรรมอื่น ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงการค้าระหว่างประเทศที่นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ช่วงเวลาที่ผ่านมากลุ่มประเทศต่าง ๆ ในโลกได้มีการร่วมกลุ่มทางเศรษฐกิจกันมากขึ้น ซึ่งจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจดังกล่าว ส่งผลให้หลายองค์กรมีการดำเนินธุรกิจในหลายประเทศเพิ่มมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรใหม่ ๆ ที่หลากหลายและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย ซึ่งการขยายเครือข่ายธุรกิจออกไปนอกประเทศมิใช่เป็นเพียงการก้าวล้ำเส้นเขตพรมแดนในเชิงภูมิศาสตร์เท่านั้น แต่เป็นการก้าวล้ำเข้าสู่พรมแดนที่มีความแตกต่างของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ดังนั้น การสื่อสารย่อมกว้างขวางออกไปทำให้การบริหารจัดการในวัฒนธรรมที่หลากหลายเพื่อที่จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้คน (นพดล จินดาธรรม, 2553, หน้า 114)

วัฒนธรรมองค์การได้เกิดขึ้นเป็นรูปเป็นร่าง ราวต้นปี ค.ศ. 1980 วัฒนธรรมองค์การได้กลายมาเป็นศูนย์รวมของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ และชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์การ (วิเชียร วิทยอุดม, 2554, หน้า 397) โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในสังคม ทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง (Marzano, Waters & McNulty, 2005) และวัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ (Maher, Lucas & Valentine, 2001) ดังนั้น วัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกจึงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและทางวิชาการของนักเรียน (Squires & Kranyik, 1996; วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2561) การที่ฝ่ายบริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรที่วางไว้แต่เดิมนั้น กลายเป็นอุปสรรคและต้นเหตุของความล้มเหลวขององค์กรได้เช่นกัน นอกจากนี้การที่ผู้บริหารในองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความจำเป็นและผลดีของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรพร้อมทั้งกำหนดให้มีรูปแบบและกิจกรรมพัฒนาฝึกอบรมทักษะให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม (สนั่น เถาชารี, 2555, หน้า 125)

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารงานในองค์การทุกแห่งต่างเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ความหมายของการเปลี่ยนแปลง (Change in organization) คือ กระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารจะทราบแนวทางในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2550, หน้า 1-2)

บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น บรรยากาศองค์การมีส่วนในการขยายรูปแบบความคาดหวัง ของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้น หากต้องการจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมมาจากความเป็นมาของวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีตซึ่งสอดคล้องกับ Brown and Moberg (1980, p. 420) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้นักบริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น จะเห็นได้ว่านอกจากบรรยากาศองค์การจะมีความสำคัญด้านการบริหารจัดการทั้งต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การเป็นอย่างมากแล้ว ยังมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วย หากองค์การใดคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องนี้แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัยแบบผสมผสานกลมกลืนตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์การนั้นมีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน โดยต่างฝ่ายต่างรู้ถึงความต้องการ และความพึงพอใจต่อกัน ท้ายสุดย่อมทำให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hellriegel & Slocum, 1974, p. 430) ซึ่งสอดคล้องกับ Griffiths (1956, pp. 243-253) ได้กล่าว่าผู้บริหารโรงเรียนควรใช้พฤติกรรมต่าง ๆ คือความสามารถในการประสานงาน มีความริเริ่ม รู้จักการปรับปรุงแก้ไขให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือและสามารถบรรลุตามเป้าหมายด้วยดี

แต่ถ้าพฤติกรรมของผู้บริหารขัดแย้งกับคณะครูอาจารย์ในโรงเรียนย่อมเกิดปัญหาได้ นอกจากนี้ ภารดี อนันต์นาวี (2555, หน้า 200) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของครูหรือสมาชิกในสถานศึกษา เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิกภายในสถานศึกษาจะส่งผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้ในทำนองเดียวกัน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารก็จะส่งผลกระทบต่อการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มสมาชิก หรือกลุ่มผู้ร่วมงานในสถานศึกษาด้วย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การซึ่งสำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การในรูปแบบต่าง ๆ จึงได้ทำการวิเคราะห์ให้องค์ประกอบบรรยากาศ องค์การจากพฤติกรรมของผู้บริหาร

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 52 โรงเรียน แบ่งตามขนาดโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับ การศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ตอบสนองต่อนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน โดยมุ่งให้ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ ตลอดจนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีจิตวิญญาณความเป็นครู และมีสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สูงขึ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร มีการบริหารงาน มีระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคลตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารจัดการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2, 2560) และสภาพบรรยากาศองค์การมีปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่หลากหลายรูปแบบผู้บริหารต้องการพัฒนาองค์การ โดยการรับงานภายนอกเพิ่มให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทำให้การทำงานของครูมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นครูเกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการปฏิบัติงานทำให้วัฒนธรรมองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในด้านความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นกันเอง หากผู้บริหารเมินเฉยหรือใส่ใจต่อภารกิจประจำวันโดยมองข้ามความสัมพันธภาพในการทำงานของครูย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์การ หากองค์การขาดบุคลากรขาดบรรยากาศการที่ดีในองค์การส่งผลหลายประการเช่น เมื่อครูเกิดเบื่อหน่ายในภาระงานที่เพิ่มขึ้นทำให้บุคลากรต้องการย้ายจากองค์การหรือการลาออกหรือการเกษียณตัวเองก่อนกำหนดและ

มีอัตราการขอย้ายของข้าราชการครูในช่วงระยะเวลา 2 ปี จำนวนมาก (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร, 2561)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อนำผลการศึกษานี้เป็นแนวทางในการสร้างและส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 มีบรรยากาศต่อองค์การบุคลากรเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเต็มใจปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ ทำให้องค์การสามารถดำเนินการบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
3. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหาร

คำถามในการวิจัย

1. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

3. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 หรือไม่

4. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้หรือไม่

สมมติฐานในการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

3. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้บริหาร สามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยศึกษาทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Halpin and Croft (1966, pp. 133-181) ได้กำหนด บรรยากาศองค์การไว้ 2 มิติ ประกอบด้วย มิติครูผู้สอน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านขาดความสามัคคี ด้านอุปสรรค ด้านขวัญกำลังใจ ด้านมิตรสัมพันธ์ และมิติผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านห่างเหิน ด้านมุ่งผลงาน ด้านเป็นแบบอย่างและด้านกรุณาปราณี

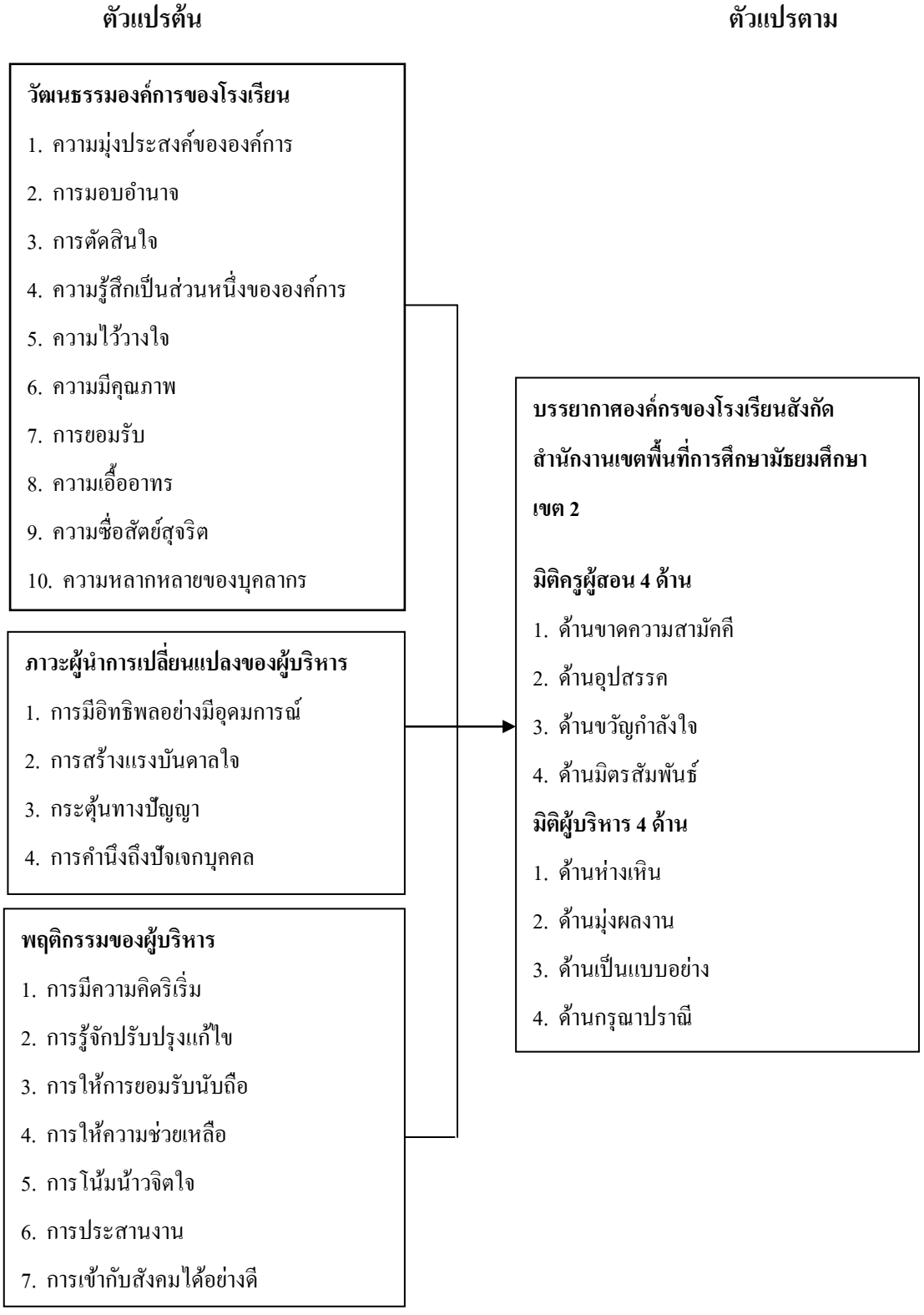
ส่วนตัวแปรที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรเข้ามาศึกษา โดยคำนึงถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนดังนี้

วัฒนธรรมองค์การ ศึกษาตามแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 107-109) ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ด้านการมอบอำนาจ

ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงศึกษาตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990, pp. 19-21) รูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

พฤติกรรมของผู้บริหารศึกษาตามทฤษฎีของ Griffiths (1956, pp. 243-253) ได้นำเสนอรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจการประสานงานและด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

2. เป็นแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในการทำงานของผู้บริหารและครูเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารการจัดการองค์การมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย คือ

1.1 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย 8 ด้าน

มิติครูผู้สอน 4 ด้าน

1.1.1 ด้านขาดความสามัคคี

1.1.2 ด้านอุปสรรค

1.1.3 ด้านขวัญกำลังใจ

1.1.4 ด้านมิตรสัมพันธ์

มิติผู้บริหาร 4 ด้าน

1.1.5 ด้านห่างเหิน

1.1.6 ด้านมุ่งผลงาน

1.1.7 ด้านเป็นแบบอย่าง

1.1.8 ด้านกรุณาปราณี

1.2 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย 10 ด้าน

1.2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ

1.2.2 ด้านการมอบอำนาจ

1.2.3 ด้านการตัดสินใจ

1.2.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

1.2.5 ด้านความไว้วางใจ

1.2.6. ด้านความมีคุณภาพ

1.2.7 ด้านการยอมรับ

1.2.8 ด้านความเอื้ออาทร

1.2.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

1.2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน

1.3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.3.3 ด้านกระตุ้นทางปัญญา

1.3.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1.4 พฤติกรรมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 7 ด้าน

1.4.1 ด้านการมีความคิดริเริ่ม

1.4.2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข

1.4.3 ด้านการให้การยอมรับนับถือ

1.4.4 ด้านการให้การยอมรับนับถือ

1.4.5 ด้านการให้ความช่วยเหลือ

1.4.6 ด้านการประสานงาน

1.4.7 ด้านการเข้ากับสังคมได้ดี

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานครปีการศึกษา 2561 จำนวน 6,151 คน จากโรงเรียน 52 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2561โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 361 คน และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

3.1.1 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย 10 ด้าน

3.1.1.1 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ

3.1.1.2 ด้านการมอบอำนาจ

3.1.1.3 ด้านการตัดสินใจ

3.1.1.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3.1.1.5 ด้านความไว้วางใจ

3.1.1.6. ด้านความมีคุณภาพ

3.1.1.7 ด้านการยอมรับ

3.1.1.8 ด้านความเอื้ออาทร

3.1.1.9 ความซื่อสัตย์สุจริต

3.1.1.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร

3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน

3.1.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.2.3 ด้านกระตุ้นทางปัญญา

3.1.2.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

3.1.3 พฤติกรรมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 7 ด้าน

3.1.3.1 ด้านการมีความคิดริเริ่ม

3.1.3.2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข

3.1.3.3 ด้านการให้การยอมรับนับถือ

3.1.3.4 ด้านการให้การยอมรับนับถือ

3.1.3.5 ด้านการให้ความช่วยเหลือ

3.1.3.6 ด้านการประสานงาน

3.1.1.7 ด้านการเข้ากับสังคมได้ดี

3.2 ตัวแปรตาม คือ บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ประกอบด้วย

มิติครูผู้สอน 4 ด้าน

3.2.1 ด้านขาดความสามัคคี

3.2.2 ด้านอุปสรรค

3.2.3 ด้านขวัญกำลังใจ

3.2.4 ด้านมิตรสัมพันธ์

มิติผู้บริหาร 4 ด้าน

3.2.5 ด้านห่างเหิน

3.2.6 ด้านมุ่งผลงาน

3.2.7 ด้านเป็นแบบอย่าง

3.2.8 ด้านกรุณาปราณี

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน หมายถึง หมายถึง บรรยากาศในการทำงานในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลของสมาชิกองค์กร การได้รับขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันพฤติกรรมต่าง ๆ และการบริหารงานของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 ที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยความตั้งใจ แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านขาดความสามัคคี คือ การปฏิบัติงานของครูผู้สอนต้องอาศัยการร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำงานกันเป็นหมู่คณะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น หาก พฤติกรรมการทำงานที่ขาดการประสานงานสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

1.2 ด้านอุปสรรค หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีอุปสรรคในการทำงานที่มากขึ้นซึ่งเกิดจากผู้บริหารนำงานอื่นเข้ามาให้ครูมากจนเกินไปจนเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความอึดอัดในการทำงานส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูที่ไม่มีเวลาเตรียมการสอน

1.3 ด้านขวัญกำลังใจ หมายถึง ผู้บริหารมีการให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีสวัสดิการในการทำงาน ผู้บริหารให้กำลังใจ ชื่นชมครูและบุคลากรทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานของครูและบุคลากรส่งผลสำเร็จในการทำงานของโรงเรียน

1.4 ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีความสนิทสนมและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานเกิดบรรยากาศที่ดีต่อกันมีความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

1.5 ด้านห่างเหิน หมายถึง ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มีระเบียบ เคร่งครัด มีการติดตามคำสั่งผลงานอยู่ตลอดเวลา ออกคำสั่งในการทำงาน ผู้บริหารไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนจึงทำให้เกิดความห่างเหินกันเกิดบรรยากาศที่อึดอัดในการทำงาน

1.6 ด้านมุ่งผลงาน หมายถึง ผู้บริหารที่คำนึงถึงผลงานมากเกินไป ไม่ไว้ใจการทำงานของครู ออกคำสั่งในการสั่งงาน กำกับ ติดตามประเมินผล รวมทั้งการให้ครูผู้สอนทำงานให้สำเร็จ

รวดเร็ว และต้องมีประสิทธิภาพสูง ทำให้ครูผู้สอนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหาร บรรยากาศในการทำงานในองค์การที่เต็มไปด้วยความตึงเครียด ความวิตกกังวล อยู่ตลอดเวลา

1.7 ด้านเป็นแบบอย่าง หมายถึง ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน เสียสละ ขยันหมั่นเพียร ต่อตรงเวลา ผู้บริหารวางตัวและปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารได้ดีโดยครูผู้สอนเห็นและปฏิบัติตามโดยปราศจากการออกคำสั่งจากผู้บริหาร

1.8 ด้านกรุณาปราณี หมายถึง ผู้บริหารที่มีความเมตา กรุณา ให้ความช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยไม่หวังผลตอบแทนแต่อย่างใด ให้กำลังใจครูผู้สอนและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานซึ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน หมายถึง แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การการแสดงออกมาทางค่านิยม ภาษาและสัญลักษณ์ กระบวนการปฏิบัติงานประจำและการนิยามของความสำเร็จที่ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะ และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นบรรทัดฐานร่วมของสมาชิกในองค์การ และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 10 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนจะอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า ขึ้นอยู่กับการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ตั้งแต่การบริหารงานของผู้บริหารที่มุ่งความสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพมีเป้าหมายในพัฒนาโรงเรียนและบุคลากรที่ตั้งใจทำงาน ขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นโดยคำนึกถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน

2.2 ด้านการมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีภาระงานที่มากและได้มีการใช้อำนาจสั่งการ มอบงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติราชการแทน โดยผู้บริหารมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบให้กับตำแหน่งที่รองลงมา เช่น รองผู้อำนวยการ ครู ในบางสถานการณ์ ผู้รับมอบต้องยินยอมและเต็มใจ ซึ่งการมอบงานนั้นคำนึงถึงวุฒิภาวะความสามารถประสบการณ์

2.3 ด้านการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเป็นหนึ่งในการตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บริหาร การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารเป็นพฤติกรรม ที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหาร ผู้บริหารต้องตัดสินใจทุกอย่างในองค์การ หากตัดสินใจผิดจะทำให้อนาคตขององค์การล้มเหลว

2.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่มีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความผูกพันกันในองค์การ พัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้ บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพันรู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา องค์การที่จะประสบความสำเร็จ สามารถสร้างประโยชน์ ให้กับสังคม เป็นองค์การที่ให้ประโยชน์แก่ สมาชิกจะมีความรู้สึกรักองค์การและภาคภูมิใจที่ได้ เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.5 ด้านความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อครูผู้สอนโดยให้เลือกทำงานตามความต้องการ ไว้วางใจให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงาน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน

2.6 ด้านความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานในการทำงานสร้างความเชื่อมั่น โดยมีความเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนสามารถทำงานออกมาได้อย่างมีคุณภาพโดยการกระตุ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงาน อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น

2.7 ด้านการยอมรับ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ การยกย่องนับถือเป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับ รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของสมาชิกในองค์การ สมาชิกเกิดขวัญกำลังใจที่ดีที่ส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.8 ความเอื้ออาทร หมายถึง ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของสมาชิกในองค์การ การร่วมมือกันทำงานด้วยดีในองค์การ มีการช่วยเหลือซึ่งกัน เอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร

2.9 ความซื่อสัตย์ หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา ความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดี ปฏิบัติหน้าที่สม่ำเสมอไม่เอาเปรียบผู้อื่น โดยยึดมั่นตามหลักจริยธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่คดโกง และละอายเกรงกลัวต่อบาป

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษาในปฏิบัติงานโดยใช้วิธีที่หลากหลายและแตกต่างกันขึ้นอยู่กับรายบุคคล รู้จักยืดหยุ่นในเรื่องต่าง ๆ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เต็มเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้านำไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารมีกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ โดยผู้บริหารต้องมุ่งความสนใจไปที่ผลของงานเพื่อดึง

ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวสมาชิกในองค์การออกมาให้ได้มากที่สุด สร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การพร้อมทั้งพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์การไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเกินกว่าความคาดหมายอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ภาวะผู้บริหารที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้บริหารที่น่าเคารพ มีความน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มองการไกล แน่วแน่ในการทำงานยึดมั่นในอุดมการณ์ที่การทำงาน ใช้หลักจริยธรรมในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนใช้อำนาจเพื่อส่วนรวม แสดงความไว้วางใจและผู้ตามจะปฏิบัติตนตามผู้บริหาร นำไปสู่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน การกระตุ้นของผู้บริหารที่ทำให้เกิดบรรยากาศแบบท้าท้ายต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารอุทิศต่อองค์การเพื่อสร้างความผูกพันธ์ในองค์การ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวกให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจส่งผลระยะยาวให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจในการทำงาน

3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ ผู้บริหารกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้มองเห็นถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน คิดหาทางออกแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะ แตกต่างไปจากความคิดของตนเอง แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหาแลกเปลี่ยนความรู้ แก้ไขและพัฒนาปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

3.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารทำความรู้จักกับสมาชิกในองค์การรายบุคคลยอมรับในความสามารถของสมาชิกในองค์การ ให้การสนับสนุนสมาชิกในองค์การ ดูแลเอาใจใส่อย่างเสมอภาค เป็นแบบอย่างที่ดีสร้างบรรยากาศแบบอบอุ่นและความคุ้นเคยให้กับสมาชิกในองค์การอยู่ร่วมกันแบบมีความสุข

4. ผู้บริหารที่แสดงออกพฤติกรรม ทางกาย วาจา ใจ รวมทั้งด้านอารมณ์ความรู้สึกเพื่อให้เกิดความเชื่อถือ โดยอาศัยทักษะต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปกครอง การบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การตัดสินใจ การให้ความร่วมมือ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง ตามแนวคิดของตนจนประสบผลสำเร็จ ทำคุณประโยชน์ให้กับองค์การสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้บริหารที่มีการปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ดีกว่าเดิม และสนับสนุนให้สมาชิกได้มีการพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้น และจูงใจให้สมาชิกในโรงเรียนจัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งเชิญวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การและการพัฒนาตนสมาชิกในองค์การอยู่เสมอ

4.3 ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้การยอมรับนับถือและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การ มีการมอบหมายงานให้สมาชิกทำตามความรู้ความสามารถ รู้จักยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดี ชื่นชมในความสำเร็จผู้ร่วมงานทุกคน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4.4 การช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารที่ดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การให้ อำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในองค์การ มีความอบอุ่น เป็นกันเอง และสามารถให้คำปรึกษาด้านส่วนตัว ชี้แนวทางที่เหมาะสม เมื่อสมาชิกในองค์การประสบปัญหา เป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเป็นทั้งผู้ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงานที่ดี มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

4.5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงาน หรือประชาชนทั่วไปเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์แนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน สามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับ ใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขัน เป็นกันเองในการสนทนา สามารถพูดจาไกล่เกลี่ยเมื่อมีกรณีพิพาทระหว่างกลุ่มบุคลากรในหน่วยงานและพูดคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดในที่ประชุมให้ผ่อนคลายราบรื่นไปได้ด้วยดี

4.6 ด้านการประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถชี้แจงผู้ร่วมงานได้ทราบและเข้าใจตรงกัน ผู้บริหารสามารถประสานงานได้กับทุกฝ่ายในองค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ ได้ร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีใจกว้างและหูตาที่กว้างไกล เข้ากับทุกคนได้และประสานงานในทางสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การของตนเอง

4.7 การเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี หมายถึง ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นที่น่าเชื่อถืออย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวได้เหมาะสมแสดงความเป็นมิตรและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ เสียสละเวลาหรือทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ร่วมสังสรรค์เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานตามโอกาสอันสมควร เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานราชการ สมาคม ชมรม หรือมูลนิธิต่าง ๆ อยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับของชุมชนและทุกหน่วยงาน

5. ครู หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2

6. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 โดยมีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งจังหวัดและมีโรงเรียนในสังกัดที่รับผิดชอบ จำนวน 52 โรงเรียน ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 ได้มีเกณฑ์การกำหนดขนาดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 โดยแบ่งขนาดโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาด คือ

6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 1-500 คน

6.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 501-1,500 คน

6.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 1,501-2,500 คน

6.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 2,500 คนขึ้นไป

7. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหัวหน้าส่วนราชการและขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่เขตบางรัก วัฒนา สาทร พระโขนง บางนา คลองเตย บางคอแหลม ยานนาวา ดินแดง ห้วยขวาง จตุจักร ลาดพร้าว บางเขน สายไหม บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง ดอนเมือง หลักสี่ ลาดกระบัง สะพานสูง คันนายาว มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ประเวศและสวนหลวง

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหาร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/ 2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารจัดการและศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน42 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่ เขตบางรัก วัฒนา สาทร พระโขนง บางนา คลองเตย บางคอแหลม ยานนาวา ดินแดง ห้วยขวาง จตุจักร ลาดพร้าว บางเขน สายไหม บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง ดอนเมือง หลักสี่ ลาดกระบัง สะพานสูง คันนายาว มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ประเวศและสวนหลวง กรุงเทพมหานคร รวม 27 เขตพื้นที่บริการ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542, 2542, หน้า 62)

ที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ เลขที่ 1126 ถนนลาดพร้าว แขวงสามแสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310 โทรศัพท์ 0-2930-4490-92 โทรสาร 0-2939-8166 www.secondary2.obec.go.th E-mail: vcbkk2@gmail.com

จำนวนสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งหมด 52 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2561 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและกำหนดทิศทางบริหารจัดการ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2, 2560)

1. โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียน 1-500 คน จำนวน 2 โรงเรียน
2. โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน 501-1,500 คน จำนวน 6 โรงเรียง
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน 1,501-2,500 คน จำนวน 20 โรงเรียน
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป จำนวน 24 โรงเรียน

ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร รวม 6,151 คน

วิสัยทัศน์ การศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

พันธกิจ

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประโยชน์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักคนไทย 12 ประการ
3. พัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ

ค่านิยม เป็นองค์กรที่จริงใจ พร้อมให้บริการ ประสานสัมพันธ์ รวมกันเป็นหนึ่ง

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค
2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักคนไทย 12 ประการ
3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นกลไกขับเคลื่อนสู่คุณธรรม และมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการดำเนินงานจัดการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาจำนวน 52 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด อันประกอบด้วย จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจเพื่อ มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย ส่งเสริม สนับสนุน โอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีความเป็นไทย อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพทั่วถึง และเสมอภาค ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษา การบริการและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพตามมาตรฐานสากลโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นกลไกขับเคลื่อนสู่คุณธรรม และมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

Litwin and Stringer (1968, p. 21) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กรเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบุคคลในองค์กรรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์กร

Brown and Moberg (1980, p. 667) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การที่สมาชิกรับรู้ โดยลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย บรรยากาศถึงสภาพขององค์การ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง เป็นลักษณะที่คงทน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

Halpin and Croft (1966) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบ งานและสถานที่ กล่าวคือ บุคลากรย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์การหรือหน่วยงานก็เช่นกันสามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงาน

Steers (1991) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัสสถาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 132) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การควรถูกมองจากทัศนะระบบทั้งหมด ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศในองค์การบางครั้งก็ใช้แทนกัน ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างมโนทัศน์ทั้งสองอย่างนี้เป็นที่ยอมรับกันในทัศนะของ Bowditch and Buono “วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของความเชื่อและความคาดหวังเกี่ยวกับชีวิตในองค์การ ขณะที่บรรยากาศองค์การ คือ ตัวชี้วัดว่า ความเชื่อและความคาดหวังเหล่านั้นบรรลุผลหรือไม่” โดยพื้นฐานแล้วบรรยากาศสะท้อนการรับรู้ของบุคคลต่อองค์การที่เขาเป็นสมาชิกอยู่เป็นคุณลักษณะและองค์ประกอบชุดหนึ่งที่รับรู้โดยพนักงานเกี่ยวกับองค์การของเขาที่ใช้เป็นพลังสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา องค์ประกอบเหล่านี้อาจรวมถึงการพรรณนางาน รูปแบบโครงสร้างขององค์การ มาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมิน รูปแบบภาวะผู้นำความท้าทายและนวัตกรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 184) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ ว่าคือการรับรู้ความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งพฤติกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน ฯ ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง

รติกรณ์ จงวิศาล (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ ว่า เป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกในองค์การต่อภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การแต่ละองค์การ โดยการรับรู้นั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมขององค์การการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิงแวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เช่น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ทำให้บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกและรับรู้จากการปฏิบัติได้โดยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศขององค์การอาจเรียกได้ว่ามีองค์ประกอบแบ่งเป็นด้านหรือมิติ (Dimensions) ที่นักวิชาการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรขึ้นเพื่อใช้วัดบรรยากาศขององค์กรอยู่หลากหลายโดยนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ ดังนี้

ในปี ค.ศ. 1966 Halpin and Croft (1966, pp. 133-181) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียน และได้สรุปว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียน และพฤติกรรมของครูผู้สอน ในฐานะกลุ่มบุคคลในโรงเรียน องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะพฤติกรรม 2 ส่วน มารวมกัน คือ พฤติกรรมของครูผู้สอน และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยแยกเป็นพฤติกรรมมิติครูผู้สอน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านขาดความสามัคคี ด้านอุปสรรค ด้านขวัญกำลังใจ ด้านมิตรสัมพันธ์ กับ พฤติกรรมมิติผู้บริหาร 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านห่างเหิน ด้านมุ่งผลงาน ด้านเป็นแบบอย่าง ด้านกรุณาปราณี รวมเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมของครู (Subordinate's behavior) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกที่ว่า การปฏิบัติงานที่มีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือประสานงาน โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.2 ด้านอุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าการปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ไม่ได้รับความสะดวกสบาย เพราะผู้บริหารใช้งานมากเกินไป จนเกิดความอึดอัดใจที่จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บริหารสร้างขึ้น ซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยาก อีกทั้งยังเป็นอุปสรรคขัดขวางในการดำเนินงานทำให้งานล่าช้า

1.3 ด้านขวัญกำลังใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานได้รับรู้ถึงการปฏิบัติงานโดยมีขวัญและกำลังใจดี มีความรักในหมู่คณะ ทุกคนต่างเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านส่วนตัวและภารกิจในหน่วยงาน เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 ด้านมิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ถึงความสนิทสนมซึ่งกันและกัน รับรู้ความเป็นอยู่และทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับพนักงานแบบเป็นทางการหรือโดยหน้าที่การงาน ซึ่งผู้บริหารยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับ และนโยบายมากกว่าที่จะคำนึงถึงจิตใจของพนักงานในการบริหารงานจะไม่มีความสนิทสนมกับพนักงาน

2.2 ด้านมุ่งผลงาน (Production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่สอดส่องดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามให้คำแนะนำและตรวจตราผลงาน เพื่อให้

การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลงานและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานหนักมากขึ้น ซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2.3 ด้านเป็นแบบอย่าง (Trust) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามกระตุ้น หรือจูงใจพนักงานโดยวิธีการของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน โดยพยายาม ให้ความช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และมีโอกาสแสดงความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ผู้บริหารปฏิบัติงานของตนอย่างดีที่สุดเพื่อเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานปฏิบัติตาม

2.4 ด้านกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อพนักงาน โดยแสดงความมีเมตตากรุณา ให้ความช่วยเหลือทั้งที่ทำงานและภารกิจส่วนตัว ให้ความเห็นอกเห็นใจพนักงาน โดยดูแลด้านความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ

จากมิติทั้ง 8 ด้าน สามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบ ได้ 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด (The open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี กฎ ระเบียบยังคงอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่สมาชิกพึงประสงค์มากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในการสร้างสัมพันธ์ฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน มีการควบคุมและสั่งการให้พนักงานเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ถึงแม้พนักงานไม่ค่อยได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กัน แต่ผลงานก็เป็นการสร้างความภาคภูมิใจและพอใจกับพนักงาน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The familiar climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จนละเลยกฎเกณฑ์ระเบียบ พนักงาน ไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัวดี

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (The paternal climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาบริหารโดยการออกคำสั่งควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่พนักงานไม่ค่อยยอมรับนับถือความสามารถของผู้บริหาร ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจต่ำ

6. บรรยากาศแบบซึมเซา (The closed climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารขาดสมรรถภาพในการบริหารบุคคล พนักงานไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตรและขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ต้องรีบแก้ไข

Litwin and Stringer (1968, pp. 189-190) กล่าวถึง บรรยากาศองค์การ 8 ด้าน ประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) ปัจจัยนี้กล่าวถึง การกำหนดขนาดของโครงสร้างขององค์การที่นำไปใช้กับงานซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์การต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and responsibility) ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานได้ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือพนักงานใหม่ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันได้

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and punishment) ซึ่งจะวัดการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการจัดหารางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้นย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวได้

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดการรับรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าองค์การสามารถทนความขัดแย้งหรือความแตกต่างกันในแง่ความคิดเห็นเช่นผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหมาย (Performance standards and expectations) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหมายที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ภายในองค์การว่าได้มีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงเพียงใดมาตรฐานที่กำหนดมานั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and risk taking) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การนั้นกระทำอย่างระมัดระวังเกินไป หรือว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ท้าทายอย่างเหมาะสม

8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Steers and Porter (1979) ได้กำหนดมิติบรรยากาศองค์การ ดังนี้

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 ระดับของความกดดันภายในองค์การที่นำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยและความวิตกกังวลของสมาชิกในองค์การ

7. การเปิดเผยตนและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness versus defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลพยายามปิดบังความผิดพลาดของตนเอง และพยายามแสดงออกถึงสิ่งที่ดีใน การติดต่อสื่อสาร

8. สถานภาพและขวัญ (Status and morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของบุคคลที่คิดว่าองค์การเป็นสถานที่ดีในการทำงาน

9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and feedback) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนในองค์การได้รับทราบว่าผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานของตนและสนับสนุนตนในการทำงาน

10. สมรรถนะและความยืดหยุ่นขององค์การ (General organizational competence and flexibility) หมายถึง การที่องค์การรู้ว่า อะไรคือเป้าหมายขององค์การและการดำเนินการตามเป้าหมายนั้น ๆ โดยวิธีที่สร้างสรรค์และยืดหยุ่นรวมทั้งมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและมีการพัฒนาวิธีการทักษะใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

Likert (1961) แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Communication flow) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์การผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making practices) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เช่น การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลหรือบุคคลที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจต่าง ๆ นั้นโดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

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

4. การใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์การ (Influence on Department) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงานเอง ซึ่งมีผลต่อการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เช่น ถ้าบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พนักงานจะคล้อยตามได้ง่ายและไม่ต่อต้านการบริหาร

5. เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ (Technological adequacy) หมายถึง เทคนิควิธีการทำงานที่ใช้ในองค์การมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วเป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือ และทรัพยากรที่ใช้ในองค์การได้รับการจัดสรรเป็นอย่างดี

6. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) หมายถึง ความแตกต่างที่มีอยู่ในองค์การรวมถึงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันต้องได้รับการยอมรับ เช่น ต้องยอมรับในความต่างของคนในองค์การที่ว่า ทุกคนทำงานหนักเพื่อผลตอบแทนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานความพึงพอใจในตัวงานและให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์การยอมรับ

สิมาภา จันทร์หอมกุล (2552) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือ ใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงานโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. ด้านโครงสร้าง หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ

3. ด้านการให้รางวัล หมายถึง องค์การมีความชัดเจนและความเหมาะสมในการให้รางวัลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากรรับรู้ว่า ตนจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติที่ดี

4. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นมิตรภายในการยอมรับให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5. ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานการจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรใช้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน

6. ด้านการควบคุม หมายถึง ลักษณะของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการทำงานที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียน หมายถึง บรรยากาศในการทำงานในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลของสมาชิกองค์กร การได้รับขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันพฤติกรรมต่าง ๆ และการบริหารงานของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด (Halpin & Croft, 1966, pp. 133-181) ได้กำหนด บรรยากาศองค์การไว้ 2 มิติ 8 ด้าน ประกอบด้วย มิติครูผู้สอน 4 ด้าน ดังนี้ ด้านขาดความสามัคคี ด้านอุปสรรค ด้านขวัญกำลังใจ ด้านมิตรสัมพันธ์ กับมิติผู้บริหาร 4 ด้าน ดังนี้ ด้านห่างเหิน ด้านมุ่งผลงาน ด้านเป็นแบบอย่าง และด้านกรุณาปราณี

1. พฤติกรรมของครูผู้สอน 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูผู้สอนด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ลักษณะที่ต่างคนต่างทำขาดการประสานงานหรือร่วมมือกันทำงานนั้น ๆ ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้องอาศัยการร่วมมือกันกระทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

Hall (1977) สรุปว่า บรรยากาศองค์การ ว่า เป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกหรือพนักงานที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกนึกคิดดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลิตผลมาจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานขององค์การที่มีอิทธิพลกระทบต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดของพวกเขา

ซากี สะมะแอ (2550, หน้า 12) สรุปว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ทำให้ครูในโรงเรียนเกิดความรู้สึกได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

สรุปได้ว่า ด้านขาดความสามัคคี หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนต้องอาศัยการร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำงานกันเป็นหมู่คณะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น หากพฤติกรรมการทำงานที่ขาดการประสานงานสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

1.2 ด้านอุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอน ที่มีต่อพฤติกรรมของครูผู้สอนว่า คณะครูผู้สอนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานอาจารย์ทำมากเกินไป ครูผู้สอนรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามมิติของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ครูผู้สอนเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการอำนวยความสะดวกให้

พงศ์ศักดิ์ ดิษฐ์สุวรรณ (2551, หน้า 10) สรุปว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการรับรู้จากการปฏิบัติที่มีความพอใจหรือไม่พอใจได้

Sergiovanni (1983) สรุปว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาว่า หมายถึง ลักษณะที่บอกถึงโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครู และนักเรียนหรืออาจจะ หมายถึง ความรู้สึกของครู และนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน

สรุปได้ว่า ด้านอุปสรรค หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีอุปสรรคในการทำงานที่มากขึ้นซึ่งเกิดจากผู้บริหารนำงานอื่นเข้ามาให้ครูมากจนเกินไปจนเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความอึดอัดในการทำงานส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูที่ไม่มีเวลาเตรียมการสอน

1.3 ด้านขวัญกำลังใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของครูผู้สอนว่า คณะครูผู้สอนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญกำลังใจดีมาก มีความรักหมู่คณะเพราะคณะครูผู้สอน ได้รับการตอบสนองด้านความต้องการทางสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

อัลวี จารงค์ (2551, หน้า 18) สรุปว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียน หมายถึง สภาวะที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เช่น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

Gilmer (1971) สรุปว่า บรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ

สรุปได้ว่า ด้านขวัญกำลังใจ หมายถึง ผู้บริหารมีการให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีสวัสดิการในการทำงาน ผู้บริหารให้กำลังใจ ชื่นชมครูและบุคลากรทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานของครูและบุคลากรส่งผลสำเร็จในการทำงานของโรงเรียน

1.4 ด้านมิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูผู้สอนปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

ณัฐชัย อู่ใหม่ (2552) สรุปว่า บรรยากาศแบบสนิทสนมว่าเป็นบรรยากาศการทำงานที่เน้นที่ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งบรรยากาศแบบนี้ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงและบุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

อัจฉรา เฉลยสุข (2556) สรุปว่า การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบลักษณะของ องค์กรโดยที่บุคลากรสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งลักษณะขององค์การนี้จะมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรด้วยกัน

สรุปได้ว่า ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีความสนิทสนมและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานเกิดบรรยากาศที่ดีต่อกันมีความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะครูผู้สอน การติดต่อกับคณะครูผู้สอนนั้นมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวมแทนการที่จะติดต่อพบปะกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูผู้สอนมีน้อยมาก

Litwin and Stringer (2002, p. 65) สรุปว่า บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์แบบของความเป็นผู้นำ และ ขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ด้านห่างเหิน หมายถึง ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มีระเบียบเคร่งครัด มีการติดตามการทำงานอยู่ตลอดเวลา ออกคำสั่งในการทำงาน ผู้บริหารไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนจึงทำให้เกิดความห่างเหินกันเกิดบรรยากาศที่อึดอัดในการทำงาน

2.2 ด้านมุ่งผลงาน (Production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า คำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราสั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างใกล้ชิด ครูผู้สอนต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

Dubrin (1998, p. 405) สรุปว่า บรรยากาศมีผลมาจากพฤติกรรมของสมาชิกและนโยบายองค์การเป็นสิ่งที่รับรู้โดยสมาชิกในองค์การ เป็นพื้นฐานในการอธิบายสภาพการณ์ต่าง ๆ และเป็นแหล่งที่จะกดดันพฤติกรรมต่าง ๆ ของคน

สรุปได้ว่า ด้านมุ่งผลงาน หมายถึง ผู้บริหารที่คำนึงถึงผลงานมากเกินไป ไม่ไว้ใจการทำงานของครู ออกคำสั่งในการสั่งงาน กำกับ ติดตามประเมินผล รวมทั้งการให้ครูผู้สอนทำงานให้สำเร็จรวดเร็ว และต้องมีประสิทธิภาพสูง ทำให้ครูผู้สอนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหาร บรรยากาศในการทำงานในองค์การที่เต็มไปด้วยความตึงเครียด ความวิตกกังวล อยู่ตลอดเวลา

2.3 ด้านเป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอน พฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะครูผู้สอนปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่ผู้อื่นจะถือไปปฏิบัติได้

Litwin and Stringer (2002, p. 28) สรุปว่า มาตรฐานการทำงานว่าเป็นการทำงานเพื่อการสร้างและพัฒนา รวมทั้งวัดระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร การตั้งมาตรฐานในองค์การไว้สูงจะทำให้บุคลากรพยายามพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่เสมอและการตั้งมาตรฐานที่ต่ำจะทำให้ได้ผลงานและสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำไปด้วย

จงกลรัตน์ วงศ์นาถ (2546, หน้า 19) สรุปว่า บรรยากาศองค์การว่ามีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานพอใจในบรรยากาศของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่แล้ว เขาก็จะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ จนทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

สรุปได้ว่า ด้านเป็นแบบอย่าง หมายถึง ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน เสียสละ ขยันหมั่นเพียร ต่อตรงเวลา ผู้บริหารวางตัวและปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารได้ดีโดยครูผู้สอนเห็นและปฏิบัติตามโดยปราศจากการออกคำสั่งจากผู้บริหาร

2.4 ด้านกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอน ที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูผู้สอน โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตากรุณาช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของคณะครูผู้สอนเป็นอย่างดี

Jones (1981) สรุปว่า ความเห็นสนับสนุนว่าการบรรยายในรูปขององค์ประกอบจะทำให้สามารถนำไปวัดความรู้ของสมาชิกในองค์การได้ชัดเจนว่าการกล่าวถึงบรรยากาศโดยรวมเนื่องจากองค์การมีความซับซ้อน ทำให้บรรยากาศองค์การมีความหลากหลายและแตกต่างกัน

อัจฉรา เฉลยสุข (2556) สรุปว่า การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบลักษณะของ องค์กรโดยที่บุคลากรสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งลักษณะขององค์การนี้จะมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรด้วยกัน

สรุปได้ว่า ด้านกรุณาปราณี หมายถึง ผู้บริหารที่มีความเมตา กรุณา ให้ความช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยไม่หวังผลตอบแทนแต่อย่างใด ให้กำลังใจครูผู้สอนและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานซึ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ข้างต้นได้นำมาเป็นตัวกำหนดรูปแบบบรรยากาศองค์การซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหาร กลุ่มครูและบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 โดยใช้ตามแนวคิดของ Halpin and Croft (1966, pp. 174-181) ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัด บรรยากาศองค์การ จากคะแนน 8 มิติของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติเป็นคะแนนมาตรฐาน แล้วตัดออกเป็น 3 ช่วง คือ สูง กลาง ต่ำ และจัดแบบบรรยากาศเป็นแบบพึงประสงค์หรือบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด บรรยากาศองค์การควรเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส หรือแบบเปิด (The open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญและกำลังใจดีมาก สมาชิกความสามัคคีช่วยเหลืองานเป็นอย่างดี สมาชิกมีงานทำพอเหมาะแก่สภาพความสามารถของแต่ละบุคคล จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี แต่ละคนมีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การนั้น ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า มีบทบาทการบริหารดีเด่นถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้ เป็นที่เคารพและเป็นที่ต้องการของบุคลากร นอกจากนี้ยังให้ความช่วยเหลือสมาชิกให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องคอยออกคำสั่งหรือควบคุมสมาชิก เพราะสมาชิกมีระเบียบวินัยดี และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยการบริหารงานและควบคุมสมาชิกยังมีอยู่แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน บรรยากาศแบบแจ่มใสจึงเป็นที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุดและดีที่สุด

วัฒนพงษ์ คชปักษี (2558, หน้า 12) สรุปว่า บรรยากาศแบบแจ่มใส หมายถึง บรรยากาศองค์การของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ มีขวัญกำลังใจ และมีการให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับบุคลากรครู คอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากร และไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป

สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด หมายถึง ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงานและในการปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีสถานการณ์ขับขัน มีการสานสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานกับสมาชิกในองค์การทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยที่ไม่ต้องออกคำสั่งกับบุคลากรมีความไว้เนื้อเชื่อใจกันทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในองค์การ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตร บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่สมาชิกได้รับความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน สมาชิกมีความสามัคคีและร่วมกันทำงานดี ผู้บริหารมีวิธีการออกกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดถือระเบียบกฎเกณฑ์มากกว่าตัวบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและสมาชิกมีน้อย แต่ผู้บริหารจะให้โอกาสสมาชิกได้เลือกงานได้โดยอิสระและตามความสามารถของตนเอง ผู้บริหารจะแสดงความเมตตาปราณีและคอยช่วยเหลือคณะครูในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิภาพของสมาชิก พฤติกรรมของผู้บริหารแบบอิสระจะเข้มงวดมากกว่าผู้บริหารแบบแจ่มใส

ลำพงษ์ จันทร์ดวง (2552, หน้า 8) สรุปว่า บรรยากาศแบบอิสระ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือสนับสนุนครู ครูมีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นทีม ครูอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ของตน มีกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ครูได้รับความสะดวกในการขอใช้วัสดุอุปกรณ์ และทุกคนให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การแบบอิสระ หมายถึง ผู้บริหารมีการวางแผนในการทำงานให้กับสมาชิกในองค์การโดยยึดถือตามกฎระเรียบที่ตั้งไว้และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิกทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสมาชิกในองค์การมีน้อยแต่ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานเลือกตามความสามารถและความถนัดของตนเอง ผู้บริหารมีความเมตาคอยช่วยเหลือเป็นบางครั้งและให้สวัสดิการกับสมาชิกเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราและคอยออกคำสั่งแก่สมาชิก ไม่มีเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรกับสมาชิก แต่เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีทำให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจซึ่งเป็นผลพลอยได้ เลยทำให้สมาชิกมีขวัญและกำลังใจเล็กน้อย สมาชิกร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสมาชิกน้อย เพราะผู้บริหารมุ่งคำนึงถึงแต่ผลงาน ถือว่างานที่กำหนดให้ทำต้องสำเร็จ ผู้บริหารให้ความสนใจความคิดเห็น หลักการและเหตุผลของผู้อื่นน้อยกว่าแนวคิดของตนเอง

สุมาลี หวานสนิท (2551, หน้า 8) กล่าวว่า บรรยากาศแบบควบคุม หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากเกินไป จึงมีการควบคุมอยู่ตลอดเวลา มีการใช้ระเบียบอย่างเคร่งครัด ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง ความสัมพันธ์มีน้อย

สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบควบคุม หมายถึง ผู้บริหารมีการทำงานโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จ ควบคุมและตรวจตราสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ออกคำสั่งแก่สมาชิกเมินเฉยต่อความคิดเห็นของสมาชิกไม่มุ่งการสร้างความสัมพันธ์กันในองค์การมุ่งเน้นแต่ผลงานและต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จถึงเป้าหมาย เกิดผลดีเมื่องานไปสู่เป้าหมายสมาชิกมีผลพลอยได้จากผลงานสามารถนำไปเป็นผลงานของตนเองได้ แต่ด้านขวัญและกำลังใจนั้นที่ค่อนข้างน้อย

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The familiar climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและสมาชิกมีความสัมพันธ์ฉันมิตรที่ดีต่อกัน ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบหรือการนิเทศงาน ทำให้สมาชิกขาดความสามัคคีในการทำงาน สมาชิกไม่ค่อยมีงานทำ แต่มีความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัวดี สมาชิกมีขวัญและกำลังใจปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์ฉันมิตรด้านเดียว โดยขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวมปล่อยปละละเลย แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าบุคลากรเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาและไม่ทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก สมาชิกจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งตลอดเวลา

ธิติมา ด่านนุกูล (2559, หน้า 10) สรุปว่า บรรยากาศแบบสนิทสนม หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาก ผู้บริหารไม่เน้นในเรื่องผลงาน ทำให้ผลของงานน้อย ผู้ร่วมงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารมีความเมตตาปราณี

สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบสนิทสนม หมายถึง ผู้บริหารองค์การและสมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่สมาชิกในองค์การเป็นอย่างดี บรรยากาศในองค์การ

แบบเป็นมิตร ผู้บริหารไม่มุ่งเน้นด้านผลงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ระเบียบ การสั่งงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ สมาชิกในองค์การต้องกระตุ้นผู้บริหารอยู่เสมอและมุ่งผลงานด้วยตนเอง ทำให้สมาชิกขาดการยอมรับผู้บริหารด้านการบริหารงาน

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The paternal climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจตรา และนิเทศการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรภายในกลุ่มสมาชิกแต่ความพยายามของผู้บริหารก็ประสบความล้มเหลว เพราะสมาชิกไม่ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถของผู้บริหาร สมาชิกในองค์การแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรได้ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารชอบรบกวนเวลาปฏิบัติงานของสมาชิกมากกว่าอำนวยความสะดวก สมาชิกมีขวัญและกำลังใจในระดับต่ำ เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์และความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญเสียทุกด้าน ทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้เพียงแค่งู ๆ ปลา ๆ ทำให้สมาชิกเบื่อหน่าย และรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

ธรรมสรณ์ บัวสาย (2551, หน้า 9) กลว่าว่า บรรยากาศแบบรวบอำนาจ หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารควบคุม ตรวจตราการทำงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด โดยทำตัวเป็นผู้รู้เสียทุกอย่าง จึงไม่เชื่อใจและไว้วางใจคณะครู คณะครูเบื่อหน่ายต่อคำสั่ง คณะครูไม่สนิทสนมกัน ขวัญและกำลังใจต่ำ ผลงานประสบความล้มเหลว

สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบรวบอำนาจ หมายถึง บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจตรา นิเทศติดตามสมาชิกอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารไม่สามารถสร้างวินัยให้กับสมาชิกในองค์การได้ พยายามสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์การแต่ทำได้ไม่ดีทำให้สมาชิกไม่ยอมรับนับถือในการทำงานของผู้บริหารเพราะผู้บริหารมีความรู้ไม่มากพอ ผู้บริหารรบกวนเวลาการทำงานของสมาชิกทำให้สมาชิกเบื่อหน่ายผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานในองค์การด้านขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับต่ำส่งผลให้การทำงานในองค์การไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร

6. บรรยากาศแบบซึมเศร้า หรือแบบปิด (The close climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล สมาชิกเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันมิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน สมาชิกขาดความสามัคคี ในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้สมาชิก สมาชิกถูกควบคุมโดยระบบคัดออก ผู้บริหารและสมาชิกมีความสัมพันธ์น้อยมาก และผู้บริหารพยายามตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับให้สมาชิกปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล

เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้น และผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตาและคิดสร้างสรรค์ และไม่เคยแสดงพฤติกรรมที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาสมาชิก สมาชิกจึงมองผู้บริหารของตนว่าเป็นผู้บริหารจอมปลอมซึ่งบรรยากาศองค์การแบบนี้ เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ และต้องรีบแก้ไข

นิศากร สนศิริ (2554, หน้า 5) กล่าวว่า บรรยากาศแบบซึมเศร้า หมายถึง บรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล บุคลากรเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันมิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศ ที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไข

สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบซึมเศร้า หมายถึง ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ความสามารถขาดคุณธรรมในการปฏิบัติงานทำให้สมาชิกในองค์การเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารพยายามสร้างกฎเกณฑ์ในการทำงานในองค์การ ทำให้เกิดความเคร่งเครียดในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารออกคำสั่งโดยไม่คำนึงถึงสมาชิกมุ่งเน้นแต่ผลงานของตนเองขาดความเมตาประพฤติตัวไม่เหมาะสม จึงไม่เป็นที่ยอมรับนับถือต่อสมาชิกในองค์การ

จากการสรุปบรรยากาศองค์การ 6 รูปแบบข้างต้นผลการวิจัย สรุปได้ว่า จากผลการวิจัยในตารางที่ 3 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ด้านอุปสรรค ด้านมุ่งผลงาน ด้านห่างเหิน อยู่ในระดับมากทั้งหมด เมื่อนำมาวิเคราะห์กับตารางที่ 1 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์การแบบควบคุม ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะบรรยากาศองค์การจากการวิเคราะห์ ทั้ง 8 มิติ (Hoy & Miskel, 2001, p. 141)

บรรยากาศองค์การ	พฤติกรรมของครู				พฤติกรรมของผู้บริหาร			
	ขาดความสามัคคี	อุปสรรค	ขวัญกำลังใจ	มิตรสัมพันธ์	ห่างเหิน	มุ่งผลงาน	เป็นแบบอย่าง	กรุณาปราณี
แบบเปิด	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง
แบบอิสระ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
แบบควบคุม	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
แบบสนิทสนม	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
แบบรวบอำนาจ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ปานกลาง	สูง
แบบปิด	สูง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การได้เกิดขึ้นเป็นรูปเป็นร่าง ราวต้นปี ค.ศ. 1980 วัฒนธรรมองค์การได้กลายมาเป็นศูนย์รวมของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ และชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์การ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551, หน้า 397) โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในสังคม ทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง (Marzano et al., 2005) และวัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ (Maher et al., 2001) ดังนั้น วัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกจึงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและทางวิชาการของนักเรียน (Squires & Kranyik, 1996; วีรพงษ์ ไชยหงส์, 2561)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) หมายถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ตลอดจนความคาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกองค์การ และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การอันทำให้วัฒนธรรมองค์การถือเสมือนเป็นบุคลิกภาพ (Personality) ขององค์การที่ทำให้ตัวตนขององค์การหนึ่ง แตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง โดยวัฒนธรรมองค์การนี้ ส่วนใหญ่จะสะท้อนออกมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรืออาจเป็นภารกิจ หรือพันธกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์การที่คาดหมายและจิตนาการถึงลักษณะหรือมีความเป็นตัวตน (Sense of identity) ไว้ตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งองค์การว่าควรมีควรเป็นเรื่องใด และเมื่อเวลาผ่านไปก็จะมีการสืบสานและพัฒนากันไปเป็นลำดับ ในองค์การที่ชาญฉลาด จะมุ่งเน้นการปรับวัฒนธรรมองค์การให้ส่งเสริมสนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์การ โดยไม่มุ่งเน้นไปเฉพาะการพัฒนากระบวนการทำงานในด้านเดียว

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคม ในที่นี้จะแทนความหมายของวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกับความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน (วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2561)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) เป็นคำที่มีความหมายลึกซึ้งและยากต่อการให้คำจำกัดความที่แน่ชัดออกไป ซึ่งมีความใกล้เคียงกับแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์การสมัยใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งที่ยากที่จะแยกออกจากกัน นักการศึกษาต่างให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

วรวุฒิ กิจสิริศาล (2553, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบของสิ่งที่ก่อให้ เกิดความเข้าใจกันในแนวทางการประพฤติและแนวทางในการทำงานและความสัมพันธ์ (Glue) ในองค์การนั้น ๆ ซึ่งสามารถชี้ได้ว่า วัฒนธรรมองค์การตามความหมายที่มีการศึกษาผลใน

การวางแผนการบริหาร (Management) องค์การโดยตรง เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางในการวางกลยุทธ์ (Strategy) และรวมไปถึงเป็นแนวโน้มในการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การนั้น ๆ ของเป็นแนวทางที่องค์การใช้เป็นหลักในการสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ

วิเชียร วิทยอุดม (2554) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การสร้างค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกองค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษ เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดและการกระทำ ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์การ และเป็นสิ่งที่ช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ ด้วย วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิผลโดยรวมของพนักงาน นอกจากนั้นวัฒนธรรมก็มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่งสักเพียงใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การนั้น นับได้ตั้งแต่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน

ศิริพงษ์ เศาภายน (2557, หน้า 99) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมหรือหลักการปฏิบัติที่ทำให้องค์การใช้ในการดำเนินงานในองค์การ สามารถแลกเปลี่ยนระหว่างกันและกัน โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมวัฒนธรรมเปรียบเสมือนเป็นกาวให้กลมเกลียวโรงเรียนเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วย บุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนจะมีแนวความคิดค่านิยมความเชื่อและพฤติกรรมปฏิบัติ เมื่อบุคลากรดังกล่าวได้เข้ามาอยู่ร่วมกันในโรงเรียน ทุกคนจะหล่อหลอมความคิดค่านิยมความเชื่อและพฤติกรรมปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นเวลานานจนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีผลต่อการบริหารงานภายในโรงเรียนวัฒนธรรมในแต่ละองค์การจะมีความชัดเจนในตัวเองในเรื่องของการควบคุมความคิดความต้องการ และการมีรูปแบบของพฤติกรรม ดังนั้นวัฒนธรรมจึงประกอบไปด้วย การแบ่งปันความเชื่อ ความคิด การปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะมีผลต่อการกระทำขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การก็สามารถเป็นสิ่งทำนายการกระทำขององค์การได้

Shine (1992, p. 12) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์การนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาและมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้งปัญหาภายในองค์การอย่างมีเหตุผล และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าว

Gordon (1999, p. 342) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์การ

มีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

Schermerhorn (1999) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ ว่า เป็นระบบความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยมร่วม (Values) ที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก

Hoy and Miskel (2008, pp. 214-215) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง เป็นกลุ่มของการปรับตัวร่วมกันและทำให้หน่วยงานมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว วัฒนธรรมจะถูกนิยามในพจน์ (Term) ของข้อสันนิษฐานร่วม (Shared assumptions) ค่านิยม และบรรทัดฐาน (Norms)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน หมายถึง แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การการแสดงออกมาทางค่านิยม ภาษาและสัญลักษณ์ กระบวนการปฏิบัติงานประจำและการนิยามของความสำเร็จที่ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะ และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นบรรทัดฐานร่วมของสมาชิกในองค์การ และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญขององค์การที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละ องค์การซึ่งวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของสังคม ดังที่ Kluckhohn and Kelly (1945) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น และแบบแผนการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนระหว่างกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึด (Cohesion) สำหรับองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อองค์การ 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น ในองค์การที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสูง เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปในองค์การได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้ แพร่กระจายในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

ในขณะที่องค์การที่มีการทำงานแบบใช้ความสามารถของเอกัตบุคคลเป็นหลัก ไม่มีการทำงานแบบร่วมมือ บุคคลในองค์การก็จะซึมซับเอาวิธีการทำงานแบบต่างคนต่างทำจนที่สุดก็กลายเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์การนั้น เป็นต้น

2. การดำเนินงานขององค์การได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ในองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคลและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างเร่งด่วน แต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ดังนั้น หากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มในการแก้ไขปัญหาก่อนคือยังยึดถือวัฒนธรรมแบบยอมตาม (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เนื่องจากเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความเกรงกลัว และในทางตรงกันข้ามมีวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือ ในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การเป็นอย่างมาก

3. วัฒนธรรมองค์การส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับวัฒนธรรมองค์การที่มีรูปแบบการเรียนรู้ในภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตของบุคคลที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นจากประสบการณ์ตรงของเขา โดยบุคคลนั้นพบกับตนเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการเผชิญกับปัญหาหมดไป กลายเป็นคนย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ วัฒนธรรมการยอมตามผู้นำโดยไม่ยั้งคิดของผู้ตามจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การในที่สุด

4. วัฒนธรรมขององค์การแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์การ ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว (Cohesion) ให้บุคคลในองค์การนั้นยอมรับ ซึมซับวิถีชีวิตหรือแนวปฏิบัติอย่างเดียวกันเกิดความเป็นหนึ่งเดียวมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ (Organizational unity)

ซึ่งมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของหมู่คณะประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เกิดความรักและผูกพันกัน นอกจากนี้บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญขององค์การที่จะกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งถือเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต เป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงาน และสามารถแลกเปลี่ยนระหว่างกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และการขัดเกลาทางสังคม

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของผู้ร่วมงานในแต่ละองค์การที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลในองค์การจนกระทั่งสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ มีผู้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Robbins (2001) ได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 7 ลักษณะ

1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่และสิ่งที่มีความเสี่ยงท้าทาย ระดับที่พนักงานก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่และท้าทาย

2. ความสนใจในรายละเอียด ระดับที่พนักงานคาดหวังในการวิเคราะห์อย่างถูกต้องและสนใจในรายละเอียด

3. กำหนดทิศทางของผลลัพธ์ ระดับที่ การบริหารจัดการมุ่งผลลัพธ์ที่ออกมา และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่นำมาสู่ผลสำเร็จของผลลัพธ์

4. กำหนดทิศทางของคน ระดับที่ การบริหารจัดการ อยู่ที่การตัดสินใจยึดถือการพิจารณาที่มีต่อผลลัพธ์ของคนภายในองค์การ

5. กำหนดทิศทางของทีม ระดับที่ การเคลื่อนไหวและกิจกรรมให้ความสำคัญกับทีมมากกว่าผลงานส่วนบุคคล

6. การพร้อมที่จะต่อสู้ ระดับที่ คนภายในองค์การมีความพร้อมที่จะต่อสู้และแข่งขันมากกว่าความรู้สึกที่ไม่กระตือรือร้น

7. ความมีเสถียรภาพ ระดับที่ ผลงานขององค์การสามารถรักษาสถานภาพให้มีความเจริญเติบโตมีความแตกต่างอย่างชัดเจนและดำรงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ทั้งนี้ Robbins (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ มีคุณลักษณะสำคัญซึ่งองค์การให้คุณค่า โดยมีคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิสรภาพและความเป็นอิสระของแต่ละบุคคล

2. ความอดทนต่อความเสี่ยง ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลงและแสวงหาความเสี่ยง

3. การกำหนดทิศทาง ได้แก่ ระดับที่องค์การมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การประสานกันหรือการร่วมมือกัน ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดซึ่งพฤติกรรมร่วมมือกัน

5. การสนับสนุนทางการจัดการ ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุม ได้แก่ จำนวนกฎ ระเบียบ และปริมาณของการควบคุม บังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. เอกลักษณ์ ได้แก่ ระดับของสมาชิกที่สร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงานเฉพาะ หรือการทำงานตามความชำนาญด้านวิชาชีพ

8. ระบบการให้รางวัล ได้แก่ ระดับการกำหนดให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ โดยอาศัยเกณฑ์พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง ได้แก่ ระดับที่พนักงานได้รับแรงกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏความขัดแย้ง และโดนวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ระดับการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

Hoy and Miskel (2008, p. 183) กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ว่ามีองค์ประกอบเบื้องต้นที่เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์การ มากที่สุด 7 ประการ ได้แก่

1. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) คือ การที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ

2. ความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือระเบียบ หวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัย

3. ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์การแสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด

4. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome orientation) คือ ระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคหรือวิธีการในการทำให้บรรลุผล

5. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People orientation) คือ การบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน

6. การทำงานเป็นทีม (Team orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก

7. การมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย (Aggressive) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การมุ่งมั่นแข็งขันทำงานมากกว่าการทำงานตามสบาย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน หมายถึง แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การแสดงออกมาทางค่านิยม ท่วงทำนองหลักของภาวการณ์นำ ภาษาและสัญลักษณ์ กระบวนการปฏิบัติงานประจำและการนิยามของความสำเร็จที่ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะและเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นบรรทัดฐานร่วมของสมาชิกในองค์การ และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของโรงเรียนดังที่ Patterson et al. (1986, pp. 107-109) กล่าวถึง องค์ประกอบของ วัฒนธรรมโรงเรียน (Factor of school culture) ว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ด้าน ดังนี้ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การมอบอำนาจการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปลักษณะหรือรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

1. ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ (School purposes) หมายถึง การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย

สมคิด บางโม (2558, หน้า 42) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ ว่า หมายถึง ความคิดแบบแผนปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ของ

องค์การยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณี และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติ ตนในฐานะสมาชิกขององค์การกล่าว

พิสิฐ พูลสวัสดิ์ (2548) สรุปว่า ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ เกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองกับความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลง จากสภาพแวดล้อมภายนอกวัฒนธรรมแบบครอบครัวให้ค่านิยมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน องค์การแบบนี้โดยทั่วไปแล้วมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเสมือน ครอบครัว ผู้บริหารเน้นการให้ความร่วมมือ ใส่ใจกับทั้งเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ และ พยายามเลี่ยงความแตกต่างทางสถานภาพให้รางวัลอย่างยุติธรรมและคล้อยตามเสียงส่วนใหญ่ สมาชิกมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยต่อกันและต่อองค์การ

สรุปได้ว่า ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนจะอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า ขึ้นอยู่กับการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ตั้งแต่การบริหารงานของผู้บริหารที่มุ่งความสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพมีเป้าหมายในพัฒนาโรงเรียนและบุคลากรที่ตั้งใจทำงาน ขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นโดยคำนึกถึงผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน

2. ด้านการมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในโรงเรียนในบางสถานการณ์พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 179) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างจากองค์การหนึ่ง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในการตรวจสอบกันอย่างใกล้ชิด และเป็นชุดของลักษณะที่มีค่าองค์การ

นงเยาว์ รักพ่วง (2551, หน้า 29) กล่าวว่า การมอบอำนาจทำให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสนับสนุนให้ครูเพิ่มพันธะสัญญาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถ้าครูรู้สึกว่าไม่มีอำนาจในการตัดสินใจพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตนจะทำให้ขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต้องสนับสนุนให้เกิดการมอบอำนาจแก่ครูและบุคลากรอื่น

สรุปได้ว่า ด้านการมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีภาระงานที่มากและได้มีการใช้อำนาจสั่งการ มอบงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติราชการแทน โดยผู้บริหารมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบให้กับตำแหน่งที่รองลงมา เช่น รองผู้อำนวยการ ครู ในบางสถานการณ์ ผู้รับมอบต้องยินยอมและเต็มใจ ซึ่งการมอบงานนั้นคำนึงถึงวุฒิภาวะความสามารถประสบการณ์

3. ด้านการตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กรพร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

ภูมิจิตร ศรีวงษ์ราช (2541, หน้า 9) สรุปว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาไตร่ตรองจริงใจ ตัดสินใจ หรือตกลงใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่เล็งเห็นว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุด หรือได้ประโยชน์มากที่สุด จากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางเลือก เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติอันจะนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างสัมฤทธิ์ผล

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 135) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ ว่า หมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ วัฒนธรรมแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์การจะสร้างระเบียบแบบแผนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์การจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์การยังมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การอีกด้วย

สรุปได้ว่า ด้านการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเป็นหนึ่งในการตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บริหาร การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรม ที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหาร ผู้บริหารต้องตัดสินใจทุกอย่างในองค์การ หากตัดสินใจผิดจะทำให้อนาคตขององค์การล้มเหลว

4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community) หมายถึง ในการปฏิบัติงานควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรมีความรูสึกเป็นเจ้าของมีความผูกพันรู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกันให้มากที่สุด

Ravasi and Schultz (2006) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์การด้วยการกำหนดลักษณะในการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ แม้ว่าองค์การอาจจะมี “วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง” ในองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมที่หลายหลาย ทำให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจจะมีผลมาจากความแตกต่างของทีมผู้บริหาร ทำให้เกิดแง่มุมทั้งเชิงลบและเชิงบวก

Patterson (1986) สรุปว่า ความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนว่าในการดำเนินงานผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์การหรือโรงเรียนเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของร่วมกันของหน่วยงานให้มากที่สุด โรงเรียนจะดำเนินงานได้ดีที่สึกเมื่อครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

ศุภวรรณ ช่อผกา (2558) สรุปว่า วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ มีการทำงานเป็นทีม เน้นการเจริญเติบโตขององค์การ โดยการทำงานเหมือนผู้ประกอบการธุรกิจ

สรุปได้ว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่มีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความผูกพันกันในองค์การ พัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้ บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพันรู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา องค์การที่จะประสบความสำเร็จ สามารถสร้างประโยชน์ ให้กับสังคม เป็นองค์การที่ให้ประโยชน์แก่ สมาชิกจะมีความรู้สึกรักองค์การและภาคภูมิใจที่ได้ เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

5. ด้านความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน

Werther and Davis (1996, p. 202) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์การสร้างขึ้นเสมือนเป็นกรอบเค้าโครงความคิดอยู่ในใจของบุคลากร ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติของบุคคลของกลุ่มและองค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ เทคโนโลยี สภาวะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์การจนเกิดการยอมรับของบุคคลในองค์การ

Rotter (1971) สรุปว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำ พูด การกระทำ คำมั่น สัญญาจากการเขียนหรือใช้ข้อความของบุคคลหรือกลุ่มซึ่งจะสามารถทำ ให้เกิดความไว้วางใจ

สรุปได้ว่า ด้านความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อครูผู้สอนโดยให้เลือกทำงานตามความต้องการ ไว้วางใจให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงาน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน

6. ด้านความมีคุณภาพ (Quality) หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนา

Hofstede (1997, p. 180) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

ขวัญตา พระธาตุ (2554, หน้า 20) สรุปว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การรับรู้ถึงสภาพความเป็นอยู่หรือความสุขในการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความสามารถในการจัดบทบาทและความต้องการด้านต่าง ๆ ของชีวิตทำให้ชีวิตมีคุณค่าหรือมีการทำงานที่ทำ ให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีตามการยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างงานและชีวิตให้มีความพอเหมาะพอดีกัน การทำให้บุคลากรพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน พึงพอใจในสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับ ตามกฎหมายและได้รับการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับบุคลากรและในระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

สรุปได้ว่า ด้านความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานในการทำงานสร้างความเชื่อมั่น โดยมีความเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนสามารถทำงานออกมาได้อย่างมีคุณภาพโดยการกระตุ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงาน อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น

7. ด้านการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีขวัญและกำลังใจ และส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับจากผู้อื่น

บุญญา ชิณะวิ (2557, หน้า 29) สรุปว่า การยอมรับ หมายถึง การที่โรงเรียนเปิดโอกาสในการปฏิบัติงานและให้การยอมรับรับการรับรู้ที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครู พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีโอกาสแสวงหาแนวคิดที่ดีและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งยกย่องชมเชย และมีการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน

Cherrington (1994, p. 473) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมพื้นฐานขององค์การเกี่ยวกับวิธีการคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ควรยึดถือปฏิบัติและมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ขององค์การ

Maslow (1970) สรุปว่า การจูงใจของมนุษย์ในการดำเนินการ หรือทำอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นมากจากความต้องการ 5 ด้านของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการ

ทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการยอมรับในสังคม และความต้องการความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ด้านการยอมรับ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ การยกย่องนับถือเป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับ รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของสมาชิกในองค์การ สมาชิกเกิดขวัญกำลังใจที่ดีที่ส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. ด้านความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง องค์กรควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร

Batson and Shaw (1991) สรุปว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง สภาวะที่เกิดแรงจูงใจโดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดของการเพิ่มพูนสวัสดิภาพของบุคคลอื่น ความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวซึ่งเป็นภาวะที่เกิดแรงจูงใจโดยมีจุดมุ่งหมายที่การเพิ่มพูนผลประโยชน์แก่ตนเอง

ศุภวรรณ ช่อผกา (2558) สรุปว่า วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ มีการทำงานเป็นทีม เน้นการเจริญเติบโตขององค์การ โดยการทำงานเหมือนผู้ประกอบการธุรกิจ

สรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของสมาชิกในองค์การ การร่วมมือกันทำงานด้วยดีในองค์การ มีการช่วยเหลือซึ่งกัน เอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร

9. ความซื่อสัตย์ (Integrity) องค์กรควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

สิทธิชัย นันทนาวิจิตร (2551, หน้า 20) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านความซื่อสัตย์ปัจจัย แห่งความสำเร็จประการหนึ่ง คือ จิตสำนึก เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างความเชื่อขึ้นมาจากพื้นฐานของบริษัท จากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยมตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม และในที่สุดเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร

สุพัฒน์ศร ศรีรุ่งเรือง (2554, หน้า 40) สรุปว่าความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ผู้บริหารมองเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของครูในโรงเรียนพร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของครู

รัตติกาล สารกอง (2561, หน้า 10) สรุปว่า ความซื่อสัตย์ คือลักษณะพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดตรงไปตรงมาไม่มีการหลอกลวงและละอายเกรงกลัวต่อบาป

สรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา ความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดี ปฏิบัติหน้าที่สม่ำเสมอไม่เอาเปรียบผู้อื่นโดยยึดมั่นตามหลักจริยธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่คดโกง และละอายเกรงกลัวต่อบาป

10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) หมายถึง ครูมีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพที่แตกต่างกันซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกันมีค่านิยมในด้านการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัวของนักเรียนที่แตกต่างกันในแต่ละคน

อรทัย พยัคฆ์มะเริง (2553) สรุปว่า คุณลักษณะหรือสภาวะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ในการบริหารหรือปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผลให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ปฐมาภรณ์ ฤทธิ์กันโต (2559, หน้า 23) สรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง โรงเรียนเห็นความแตกต่างกันระหว่างบุคคลในทักษะและวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมของโรงเรียน

Robbins (2003, p. 525) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความหมายร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ อันเป็นสิ่งที่แยกความแตกต่างขององค์การตนเองกับองค์การอื่นโดยระบบความหมายร่วมนี้จะถูกตั้งให้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์การ

สรุปได้ว่า ด้านความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษาในปฏิบัติงานโดยใช้วิธีที่หลากหลายและแตกต่างกันขึ้นอยู่กับรายบุคคลรู้จักยืดหยุ่นในเรื่องต่าง ๆ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เต็มเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้านำไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี Bass and Avolio (1994) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นเป็น

ทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Yukl (1981) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า เป็นการสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และการเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อผลักดันให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

Bass and Avolio (1994, p. 7) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ตามและผู้อื่น เป็นการสร้างแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงานและการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การ รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำจะชักนำให้ผู้ตามมองเห็นศักยภาพของตนเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ผู้นำจะชักนำผู้ตามให้ทำงานได้ผลงานมากกว่าที่คาดหวังไว้แต่ต้น และผู้นำมักจะใช้การท้าทายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

Yukl (1994, pp. 350-352) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า เป็นทั้งกระบวนการระดับจุลภาค (Microlevel) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และกระบวนการระดับมหาภาค (Macrolevel) ซึ่งเป็นพลังอำนาจในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคมและในระบบองค์การ

Dessler (1998, p. 202) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

นิตยา วิเศษยา (2551, หน้า 56) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้การจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานสูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้ขึ้นไปสู่ระดับสูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหาร แสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนัก รู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อมูลจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้ครู

เกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

อารี กังสานุกูล (2553, หน้า 29) ได้ให้ความหมาย ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการยกระดับ และกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกัน ในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามกระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำ และผู้ตามสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารมีกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ โดยผู้บริหารต้องมุ่งความสนใจไปที่ผลของงานเพื่อดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวสมาชิกในองค์การออกมาให้ได้มากที่สุด สร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การพร้อมทั้งพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์การไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเกินกว่าความคาดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น

Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในหนังสือชื่อ Leadership โดยให้ความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United conceptually) กล่าวคือเป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของ Maslow (Maslow’s need hierarchy theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหา

แรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กัน ในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตาม ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการ ของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยมจุดหมาย (End values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและ สิทธิมนุษย์ชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของ มนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของ ผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตาม เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการ อย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับขั้นความต้องการของ Maslow แล้วจึง ดำเนิน การเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ ทั้ง แก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิด ผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกัน ข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำ จริยธรรมผู้ตามมีความสำนึกตามระดับของ Maslow ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพ ไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (ชีวิน อ่อนละออ, 2553, หน้า 93-94)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1997, pp. 130-139) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทความเรื่อง "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?" โดยการต่อยอดจากแนวคิดของเบอร์น โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพ ในองค์การ และชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้า ความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Bass โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990, pp. 19-21) ได้นำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลได้ดังนี้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I's” (Four I's) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความ ภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบ ผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถ ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและ มีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ

ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและ ค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ ผู้ตาม มีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดง ความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะ เลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551, หน้า 40) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ โดยมีวัตถุหลักที่จะใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้น และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Bass (1999, p. 11) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การและผู้อื่น จากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ภาวะผู้บริหารที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้บริหารที่น่าเคารพ มีความน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มองการไกล แน่วแน่ในการทำงานยึดมั่นในอุดมการณ์ที่การทำงาน ใช้หลักจริยธรรมในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนใช้อำนาจเพื่อส่วนรวม แสดงความไว้วางใจและผู้ตามจะปฏิบัติตนตามผู้บริหาร นำไปสู่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวัง ที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้

ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้าง แรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

สัมมา รธนิธย์ (2553, หน้า 44) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการตระหนักถึงความต้องการแรงจูงใจของผู้ตาม และกระตุ้นให้เกิดความสำนึกของความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยจะเน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันตามการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน

Griffin (1956, p. 524) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดาลใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานการกระตุ้นของผู้บริหารที่ทำให้เกิดบรรยากาศแบบท้าท้ายต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารอุทิศต่อองค์การเพื่อสร้างความผูกพันในองค์การ มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวกให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจส่งผลระยะยาวให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจในการทำงาน

3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมี ความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้ เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหา ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็น ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้

ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 7) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถทีÉสูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน ที่สูงขึ้น

Dessler (1998, p. 202) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ ผู้บริหารกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้มองเห็นถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน คิดหาทางออกแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะ แตกต่างไปจากความคิดของตนเอง แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหาแลกเปลี่ยนความรู้ แก้ไขและพัฒนาปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนา ศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้ โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจ การตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่ มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละ บุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ

(As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียง ปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมี การมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถ พิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 1) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ และยกยองจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการ หรือ การสั่งการ การบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล ในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

สรุปได้ว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารทำความรู้จักกับสมาชิกในองค์การรายบุคคลยอมรับในความสามารถของสมาชิกในองค์การ ให้การสนับสนุนสมาชิกในองค์การ ดูแลเอาใจใส่อย่างเสมอภาค เป็นแบบอย่างที่ดีสร้างบรรยากาศแบบอบอุ่นและความคุ้นเคยให้กับสมาชิกในองค์การอยู่ร่วมกันแบบมีความสุข

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหาร

ความหมายพฤติกรรมของผู้บริหาร

ภัทรกร หมื่นระเริง (2553, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบที่แสดงออกของผู้นำอย่างเหมาะสม เป็นการกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด เป็นเครื่องมือที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ใช้ในการกำหนดทิศทางในการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์การ โดยผู้นำหรือหัวหน้าจะทำหน้าที่ชี้แนะ สั่งการ ควบคุม ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม

สุธาวัลย์ ควรหา (2558, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำอย่างเหมาะสม เป็นการกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และเป็นเครื่องมือ

ที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน ใช้ในการกำหนดทิศทางในการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์การ โดยผู้นำหรือหัวหน้าจะทำหน้าที่ชี้แนะและสั่งการควบคุม ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม

สุลิวัลย์ โพธิ์ศรี (2560, หน้า 22) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ อย่างเหมาะสมเป็นการกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ความร่วมมือ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานใช้ในการกำหนดทิศทางในการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์การ โดยผู้นำหรือหัว หน้าจะทำหน้าที่ชี้แนะ สั่งการ ควบคุม ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม

นิตยา แปงการิยา (2560, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่แสดงออกอย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ โดยอาศัยทักษะต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปกครอง การบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การตัดสินใจ และการสร้างสัมพันธภาพ กับผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Likert (1961, pp. 78-79) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งแนะนำบอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทและสร้างกาลังใจให้แก่กลุ่ม

Good (1973, p. 58) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมของหน่วยงานได้กระทำทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการเกิดขึ้นภายในทางกายภาพและทางอารมณ์และกิจกรรมที่เกิดขึ้น

Wolman (1973, p. 41) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและเกี่ยวข้องกับบุคคล ทั้งที่เกิดขึ้นอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายและทางสังคม

สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงออกพฤติกรรม ทางกาย วาจา ใจ รวมทั้งด้านอารมณ์ความรู้สึก เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ โดยอาศัยทักษะต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปกครอง การบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การตัดสินใจ การให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้บริหาร

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทฤษฎีและงานวิจัยมีการใช้หลากหลายกรอบแนวคิด โดยพัฒนาจากการศึกษาแบบภาวะผู้นำรูปแบบเดิมของ Lippitt and White (1960, p. 22) โดยศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมกลุ่มและการตัดสินใจโดยผู้นำ 2) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีพฤติกรรมการทำงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน 3) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire leadership style) ผู้นำแบบเสรีนิยมมีพฤติกรรมการทำงานโดยปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่ ผู้นำจะไม่ค่อยมีบทบาทมากนัก ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกันในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ ผลของการวิจัยที่แพร่หลายต่อมา ได้แก่ การศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เริ่มมีการพัฒนาโดย Hemphill and Coons (1950, p. 30) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พัฒนาโดย Likert (1967, p. 211) และการศึกษา Blake and Mouton (1985, p. 14) ได้พัฒนาการศึกษาของฮิลปิน เป็นตารางการบริหาร (The managerial grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการ ประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติเริ่มโครงสร้าง (Initiating structure) และมิติสัมพันธ์ (Consideration) หรือมุ่งเน้นงาน (Job center behavior) และมุ่งเน้นคน (Employer-centered) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่สามารถบรรลุเป้าหมายและรักษาสภาพขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง และต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 มิติ อย่างไรก็ตาม ความพยายามที่จะหาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและองค์การยังเป็นการพิสูจน์ที่ค่อนข้างยากและพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์โดยทั่วไปยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ใช้ได้ดีที่สุดเป็นสากลในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Kellerman, 1984, p. 32) ดังนั้น นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามที่จะทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการภาวะผู้นำของสภาพการณ์ (Arnold & Feldman, 1986, p. 296) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น มีการศึกษาวิจัยกันมาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีหลายทฤษฎีที่มีความเห็นสอดคล้องกัน แต่หลายทฤษฎีมี ความเห็นขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพราะ พื้นฐานทางวัฒนธรรม และประเพณีของสังคม ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (ภารดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 83-108)

มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกนให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้นำมุ่งพนักงาน และเสนอว่าผู้นำมุ่งพนัก งานเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถนำกลุ่มไปสู่ผลิตในระดับสูง และสร้างความพอใจแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากกว่าผู้นำมุ่งงาน ส่วนผู้นำมุ่งงานสามารถนากลุ่มให้มีความสามารถในการผลิต และสร้างความพอใจให้แก่พนักงานอยู่ในระดับต่ำกว่าผู้นำมุ่งพนักงาน

แบบตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 76) ตาข่ายการบริหารประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งบนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่ง เสริม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2. มิติมุ่งผลผลิต หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยว กับการวิจัยปริมาณของผลงาน คุณภาพของงาน เป็นต้น

โดยทั้ง 2 มิติ เป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้น ตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำตาข่ายการบริหาร ดังภาพที่ 2

มุ่งที่คน										
	9	(1, 9)								(9, 9)
	8									
	7									
	6									
	5					(5, 5)				
	4									
	3									
	2									
	1									
										(9, 1)

(1.1) มุ่งที่ผลิตผล

ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร Blake and Mouton (Robert & Mouton, 1986, p. 10)

อธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหาร ได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 77-78)

1. ผู้นำแบบ (1, 1) หรือแบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวัง ผลของงานทำงานประจำไปเนื่อย ๆ เฉื่อยชา เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่น ๆ ในองค์การมอบอำนาจให้คนอื่น มักโยนความผิดให้คนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิ ผลน้อยที่สุดเพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2. ผู้นำแบบ (1, 9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายาม สร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่มิได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงาน

3. ผู้นำแบบ (9, 1) หรือแบบมุ่งแต่งาน เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองมุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจ กฎ ระเบียบและการสั่งการ

4. ผู้นำแบบ (9, 9) หรือแบบเล่นเป็นทีม เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์การ ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง

5. ผู้นำแบบ (5, 5) หรือแบบทางสายกลาง เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจ ทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิมไม่ปรารถนาจะเห็น การเปลี่ยนแปลง

Blake and Mouton (1964) เสนอแนะว่า ผู้นำแบบ (9, 9) จะเป็นแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้บริหารที่มุ่งทั้งงานและคนพร้อมกันไป จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดและผู้นำแบบ (1, 1) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency theories of leadership) เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรม ผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบของภาวะผู้นำอาจใช้ได้ผลดีในสถานการณ์หนึ่งและอาจ จะไม่ได้ผลกับอีกสถานการณ์หนึ่ง

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามสถาน การณ์ที่พัฒนาขึ้นโดย House and Mitchell (1974, pp. 81-97) เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ตามโดยได้เพิ่มจำนวน และชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจาก

งานที่ทำนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรง จูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมโดยการช่วยเหลือ แนะนำ สอนงานและนำทาง หรือเป็นพี่เลี้ยงดูแล ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยทำให้ตัวงานนั้นมีความน่าสนใจ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้มีแนวคิด ที่ใกล้เคียงกับทฤษฎีความคาดหวัง (The expectancy theory) ดังที่ House (1971, p. 324) กล่าวไว้ว่า

"ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัล ที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายพอที่จะพยายามเดินต่อไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงาน นอกจากนั้นควรเพิ่มโอกาสให้ลูกน้องแต่ละคนได้มีโอกาส ที่จะพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกน้องโดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ" (Yukl, 1998, p. 99)

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 83) สรุปว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแบ่งออกได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ แต่ละกลุ่มต่างมีจุดเน้นหรือทฤษฎีที่โดดเด่นของตนเองโดยเฉพาะ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ กลุ่มแรกพยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใคร มีคุณลักษณะอย่างไร

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร

3. ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามตอบคำถามว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 51) ได้ศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังนี้

1. การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan research studies) เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดผลผลิ และประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตและพฤติกรรมแบบ มุ่งพนักงาน พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะยั่วยุให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงานจะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติสัมพันธ์

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard studies of hroup leadership) ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งสังคม จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารตามทฤษฎีของ Griffiths (1956, pp. 243-253) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย ดังต่อไปนี้

1. ด้านการความคิดริเริ่ม (As an initiator) Griffiths (1956, p. 224) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้นและมีการวางแผนงานจัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี เพื่อให้แผนงานนั้นสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีความคิดริเริ่มรวมอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด

อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 28) สรุปว่า ความคิดริเริ่มว่า หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขปัญหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น

กวี วงศ์พุฒ (2539, หน้า 5) สรุปว่า ผู้นำควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ต้องเป็นบุคคลไม่หยุดนิ่งต้องหมั่นคิดและแสดงหาสิ่งใหม่อยู่เสมอมาช่วยในการพัฒนางาน และต้องเป็นคนมองการณ์ไกลติดตรมสภาพสังคมและทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อจะได้นำมาประยุกต์เข้ากับงานให้ทันสมัยทำให้งานไม่น่าเบื่อหน่าย

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 197) สรุปว่า ความคิดริเริ่มของผู้นำ คือ ความสามารถในการดำเนินงานอย่างอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง ตามแนวคิดของตนจนประสบผลสำเร็จ ทำคุณประโยชน์ให้กับองค์การสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข (As an improver) Griffiths (1956, p. 138) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้แสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการศึกษาดูงาน เข้าอบรมสัมมนา เชิญวิทยากรเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรใน

โรงเรียนเปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้ครูได้มีการพัฒนาวิชาชีพให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 69) สรุปว่า หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ การกระตุ้นและจูงใจครู อาจารย์ ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, หน้า 72-73) สรุปว่า ผู้นำที่ดี นอกเหนือจากมุ่งสร้างและส่งเสริมลักษณะงาน ให้เป็นที่ท้าทาย น่าสนใจกับภูมิปัญญาความสามารถของผู้ปฏิบัติแล้วยังเป็นผู้สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับกลุ่มและมวลสมาชิกระหว่างปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้บริหารที่มีการปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ดีกว่าเดิม และสนับสนุนให้สมาชิกได้มีการพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้น และจูงใจให้สมาชิกในโรงเรียน จัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งเชิญวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การและการพัฒนาตนสมาชิกในองค์การอยู่เสมอ

3. ด้านการยอมรับนับถือ (As a recognizer) Griffiths (1956) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 279-281) สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงานประการหนึ่ง คือ การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจกรรมของตน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกย่อง และชมเชยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อที่จะเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน

มงคล บุญชุม (2537, หน้า 38) สรุปว่า การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคลากรในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะเป็นการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้การยอมรับนับถือและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การ มีการมอบหมายงานให้สมาชิกทำตามความรู้ความสามารถ รู้จักยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดี ชื่นชมในความสำเร็จผู้ร่วมงานทุกคน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. ด้านการให้ความช่วยเหลือ (As helper) Griffiths (1956) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะของผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในด้านการให้คำแนะนำ

ปรึกษา สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วทั้งในเรื่องส่วนตัวและการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายไป สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างร่มรื่นมีความสุขกับการทำงานแสดงออกถึงความห่วงใย ความผูกพัน เมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาและมีความเดือดร้อนให้ความสนใจในการจัดหาและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการจัดประชุมสัมมนา เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อมีโอกาสติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการปฐมนิเทศแก่ครูที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงาน

สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543, หน้า 93) สรุปว่า การบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารควรรู้สึกเอื้ออาทรต่อคนทุกคนด้วยการส่งเสริมช่วยเหลือ ยกย่องและสนับสนุนบุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้มีชีวิตอยู่ในโรงเรียนอย่างมีความสำคัญและมีความหมาย ย่อมทำให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารที่ดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การให้ อำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในองค์การ มีความอบอุ่น เป็นกันเอง และสามารถให้คำปรึกษาด้านส่วนตัวชี้แนวทางที่เหมาะสม เมื่อสมาชิกในองค์การประสบปัญหา เป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเป็นทั้งผู้ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงานที่ดี มีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

5. ด้านการโน้มน้าวจิตใจ (As an effective speaker) Griffiths (1956) อธิบายว่า ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในเชิงการให้ภาษาคอยโน้มน้าวจิตใจ สร้างค่านิยมและความเชื่อด้วยคำพูดและการกระทำ ผู้นำจะต้องมีความจริงใจในการพูดสามารถชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงานและชุมชนเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความสบายใจในการทำงานและทำให้งานบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ Griffiths พบว่า ในความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวมีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัด คือ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจคนทั้งในองค์การและนอกองค์การ

ธวัชชัย เปรมปรีดิ์ (2543, หน้า 81) สรุปว่า ศิลปะสำคัญอย่างหนึ่งของนักพูดและนักบริหาร คือ สามารถพูดแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าและลดบรรยากาศของความตึงเครียดทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย และจดจำได้แม่นยำ

สรุปได้ว่า ด้านการโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงาน หรือประชาชนทั่วไปเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์แนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน สามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับ ใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขัน เป็นกันเองในการสนทนา สามารถพูดจาไกล่เกลี่ยเมื่อมีกรณีพิพาทระหว่างกลุ่มบุคลากรในหน่วยงานและพูดคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดในที่ประชุมให้ผ่อนคลายราบรื่นไปได้ด้วยดี

6. ด้านการประสานงาน (As a coordinator) Griffiths (1956) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานที่ดี หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประสานงานให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจนอกจากประสานกับบุคคลในองค์การแล้ว ยังสามารถประสานงานกับบุคคลในชุมชน สมาคม มูลนิธิหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในการมีส่วนร่วมช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในองค์การด้วย ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียน การพูดสำหรับใช้ในการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 188) สรุปว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นต้องมีความสามารถในการที่จะทำให้เกิดการผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงานและวิธีการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 189) สรุปว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดีข้อหนึ่ง คือ ความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ด้านการประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถชี้แจงผู้ร่วมงานได้ทราบและเข้าใจตรงกัน ผู้บริหารสามารถประสานงานได้กับทุกฝ่ายในองค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ ได้ร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีใจกว้างและหูตาที่กว้างไกล เข้ากับทุกคนได้และประสานงานในทางสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การของตนเอง

7. ด้านการเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a social man) Griffiths (1956, p. 253) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะด้านการเข้าสังคม ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจ มีบุคลิกภาพดี มีความซื่อสัตย์และจริงใจสามารถเข้ากับทุกคนได้ไม่ถือตัวมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ เป็นผู้ที่มีน้ำใจ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ

สมประสงค์ ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม (2542, หน้า 25-26) สรุปว่า ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้อย่างดีว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกและใช้

เวลากับสังคมถ้าถูกต้องเหมาะสมจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่เข้าไม่ร่วมเพื่อปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสม

สรุปได้ว่า การเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี หมายถึง ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นที่น่าเชื่อถืออย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวได้เหมาะสมแสดงความเป็นมิตรและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ เสียสละเวลาหรือทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ร่วมสังสรรค์เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานตามโอกาสอันสมควร เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานราชการ สมาคม ชมรม หรือมูลนิธิต่าง ๆ อยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับของชุมชนและทุกหน่วยงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สนธยา เกรียงไกร ณ พัทลุง (2557) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยองผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร ในทัศนะของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

จันทนา วิปุลานุสาสน์ (2549) ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เฉพาะสถานะทางตำแหน่งงานมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนอย่างทีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01จากการวิจัยพบว่าทุกมิติของการรับรู้ทางบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในดับปานกลางทุกองค์ประกอบและบางองค์ประกอบมีระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภารดี อนันต์นาวี (2549) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ และร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่ดีได้ร้อยละ76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกอย่างมีนัยสำคัญที่ดีระดับ .05

วิจักขณ์ บุญมาเลิศ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า ด้านอุปสรรค ด้านมิตรสัมพันธ์

ด้านเป็นแบบอย่าง และด้านความกรุณาปราณี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษามีพฤติกรรมผู้นำแบบด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์สูง ร้อยละ 48.39 2) ระดับบรรยากาศองค์การ ของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิริน ใจหาญ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานรพดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานการรับรู้บรรยากาศองค์การรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .01

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุบิน บุรีเทพ, ธวัชชัย คำแก้ว และพิทักษ์ ย้อยดี (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช จังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การ 5 ด้าน อยู่ในระดับดี บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุมาลี หวานสนิท (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา มีพฤติกรรมผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นแบบรวบอำนาจ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันสูงกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริวรรณ์ ชื่นบุญ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมในระดับดี โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การโดยรวมของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงดาว บุญกอง (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย วัฒนธรรมโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถร่วมกันทำนายสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านความมั่นคงก้าวหน้า ร้อยละ 50.00

ธนิต ทองอาจ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร อยู่ในระดับมาก โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริศักดิ์ อุทัยวัฒน์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัย โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เรียมใจ คูณสมบัติ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหาร และระดับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถทำนายการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ร้อยละ 79.00

บุญสัน อนารัตน์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ระดับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติที่ระดับ .01

หทัยชนก บุญมาก (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การพบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามค่าสหสัมพันธ์รายด้านของภาวะผู้นำจากมากไปน้อย พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการคลใจสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

พระกฤศกร อัครภพเมธี (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย ผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

มนตรา ผลศรัทธา (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมี 4 ด้าน คือ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการกำหนดเป้าหมาย โดยร่วมกันส่งผลได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 67.10

พรนภา เลื่อยคลัง (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต6 ผลการวิจัยพบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์การโดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทัศวรรณ์ ชัยฉลาด (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกระบุรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาพรวม ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล พบว่า ไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

Baylor (1989) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การจัดองค์การ โรงเรียนประถมศึกษาใน ดิสตริกท์ ออฟ โคลัมเบีย พบว่า การปรับปรุงบรรยากาศในโรงเรียนที่เป็นจริงและความคาดหวังที่มีความแตกต่างกัน บรรยากาศในโรงเรียนที่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูองค์ประกอบการพัฒนาบรรยากาศในโรงเรียนที่เป็นจริงและความคาดหวังแตกต่างกัน

Cook (1966) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาแตกต่างกันไปตามบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

Halpin and Crofts (1963) ได้สร้างแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (QCDQ) ขึ้นในปี พ.ศ. 1993 แล้วต่อมาปี พ.ศ. 1996 Creaser (1996) ก็ใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยถามผู้ปกครองและครู พบว่า ขนาดของโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mcleod (1996, p. 2298A cited in Litwin & Stringer, 2002) ที่ใช้แบบสอบถาม OCDQ ถามครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชานเมืองรัฐโคโลลาโด สหรัฐอเมริกา พบว่า โรงเรียนที่มีครูจำนวนน้อยมีด้านบรรยากาศแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีครูจำนวนมากมีบรรยากาศแบบซึมเซานอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่เพศหญิงมีแนวโน้มที่ก่อให้เกิดด้านบรรยากาศแบบแจ่มใสมากกว่าครูใหญ่เพศชาย และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่า 6 และ 7 ปีขึ้นไป จะทำให้โรงเรียนนั้นมีบรรยากาศแบบแจ่มใส

Leigh (1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศองค์การ จากการรับรู้บรรยากาศองค์การทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่า บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

Gilsinger (1998) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับอัตราการขาดงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ระหว่างพฤติกรรมของครูผู้สอนและพฤติกรรมปล่อยปละละเลยของผู้บริหารสถานศึกษากับอัตราการขาดงานของครูผู้สอน

Stillwell (1998) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยชุมชนในเทคซัส ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรยากาศองค์การแบบเปิด พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์กับอายุของคณะวิชา เชื้อชาติ และประสบการณ์การสอนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำของวิทยาลัยชุมชนเทคซัสมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Ham (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเกาหลี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนแบบเปิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ .841

Marais (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ที่เมืองคาลามาซู รัฐมิชแกน พบว่าผลการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของผู้บริหารสามารถส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 6,151 คน จากโรงเรียน 52 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารวมทั้งสิ้น จำนวน 361 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์การสุ่มดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	70	4
ขนาดกลาง	396	23
ขนาดใหญ่	2,093	123
ขนาดใหญ่พิเศษ	3,592	211
รวม	6,151	361

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นสำหรับสอบถามเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของผู้บริหาร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน แบ่งเป็นพฤติกรรมของครู 4 ด้าน พฤติกรรมผู้บริหาร 4 ด้าน รวม 24 ข้อ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยพฤติกรรมครู 4 มิติ
   - 1.1 มิติขาดความสามัคคี 3 ข้อ
   - 1.2 มิติอุปสรรค 3 ข้อ
   - 1.3 มิติขวัญกำลังใจ 3 ข้อ
   - 1.4 มิติมิตรสัมพันธ์ 3 ข้อ
2. ปัจจัยพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ
   - 2.1 มิติห่างเหิน 3 ข้อ
   - 2.2 มิติมุ่งผลงาน 3 ข้อ
   - 2.3 มิติเป็นแบบอย่าง 3 ข้อ
   - 2.4 มิติกรุณาปราณี 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมี 10 ด้าน รวม 30 ข้อ ประกอบด้วย

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ 3 ข้อ
2. การมอบอำนาจ 3 ข้อ

3. การตัดสินใจ 3 ข้อ
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 3 ข้อ
5. ความไว้วางใจ 3 ข้อ
6. ความมีคุณภาพ 3 ข้อ
7. การยอมรับ 3 ข้อ
8. ความเอื้ออาทร 3 ข้อ
9. ความซื่อสัตย์สุจริต 3 ข้อ
10. ความหลากหลายของบุคลากร 3 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมี 4 ด้าน รวม 12 ข้อ ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3 ข้อ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3 ข้อ
3. การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา 3 ข้อ
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 3 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารของโรงเรียน มี 7 ด้าน รวม 21 ข้อ ประกอบด้วย

1. การมีความคิดริเริ่ม 3 ข้อ
2. การรู้จักปรับปรุงแก้ไข 3 ข้อ
3. การให้การยอมรับนับถือ 3 ข้อ
4. การให้ความช่วยเหลือ 3 ข้อ
5. การโน้มน้าวจิตใจ 3 ข้อ
6. การประสานงาน 3 ข้อ
7. การเข้ากับสังคมได้อย่างดี 3 ข้อ

แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นสำหรับสอบถามเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน แบบสอบถามในแต่ละตอน กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนเป็น 5 ระดับ (Likert,1967) ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือการดำเนินการหรือมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือการดำเนินการหรือมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือการดำเนินการหรือมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือการดำเนินการหรือมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมหรือการดำเนินการหรือมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามมีความเห็นสอดคล้องกับข้อคำถามอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

2. ศึกษาแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC)

ผลการพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามในแต่ละด้านซึ่งที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้อ อยู่ระหว่าง .60-1.00 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ดังรายนามต่อไปนี้

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์	หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก	รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.3 ดร.ภัคณัฏฐ์ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.4 ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.5 นางอาลัย พรหมชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒาราม ในพระบรมราชินูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2

5. นำแบบสอบถาม เสนอประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปหาคุณภาพของแบบสอบถาม วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิแบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ดังนี้

6.1 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .22-.63

6.2 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .62-.74

6.3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .32-.69

6.4 แบบสอบถามพฤติกรรมของผู้บริหาร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .20-.66

7. นำแบบสอบถามทุกฉบับมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coeffcient alpha) ของครอนบาด (Cronbach, 1990, pp. 202-204) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้

7.1 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89

7.2 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

7.3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .86

7.4 แบบสอบถามพฤติกรรมของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ และหาความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จำนวน 361 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนเพื่อการศึกษาวิเคราะห์ จำนวน 361 คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนแต่ละฉบับเพื่อนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการศึกษาวิจัยต่อไป

3. เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนของบรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้บริหารของโรงเรียนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัด 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของ บุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121)

4.51-5.00 หมายถึง บรรยากาศองค์/ วัฒนธรรมองค์การ/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมของผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง บรรยากาศองค์/ วัฒนธรรมองค์การ/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมของผู้บริหารมีพฤติกรรม อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง บรรยากาศองค์/ วัฒนธรรมองค์การ/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมของผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง บรรยากาศองค์/ วัฒนธรรมองค์การ/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมของผู้บริหาร มีพฤติกรรม อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง บรรยากาศองค์/ วัฒนธรรมองค์การ/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมของผู้บริหาร มีพฤติกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้บริหารของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใช้เกณฑ์ของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .61-.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .41-.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .21-.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .20 หมายถึง ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมทางคณิตศาสตร์สำเร็จรูป โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าและทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์สถิติพื้นฐานโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*)

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation)

4. วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์พหุคุณ (Multiple regression analysis)

5. สร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จากวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัย ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\overline{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
p	แทน ค่าความน่าจะเป็น
F	แทน การแจกแจงแบบ (*F*-distribution)
SS	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum squares)
MS	แทน ค่าความแปรปรวน (Mean squares)
df	แทน ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
a	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.b	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
S.E.est	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
X_1	แทน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

X_{11} แทน ความมุ่งประสงค์ขององค์การ

X_{12} แทน การมอบอำนาจ

X_{13} แทน การตัดสินใจ

X_{14} แทน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

X_{15} แทน ความไว้วางใจ

X_{16} แทน ความมีคุณภาพ

X_{17} แทน การยอมรับ

X_{18} แทน ความเอื้ออาทร

X_{19} แทน ความซื่อสัตย์สุจริต

X_{110} แทน ความหลากหลายของบุคลากร

X_{2} แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

X_{21} แทน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X_{22} แทน การสร้างแรงบันดาลใจ

X_{23} แทน กระตุ้นทางปัญญา

X_{24} แทน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

X_{3} แทน พฤติกรรมของผู้บริหาร

X_{31} แทน การมีความคิดริเริ่ม

X_{32} แทน การรู้จักปรับปรุงแก้ไข

X_{33} แทน การให้การยอมรับนับถือ

X_{34} แทน ให้ความช่วยเหลือ

X_{35} แทน การโน้มน้าวจิตใจ

X_{36} แทน การประสานงาน

X_{37} แทน การเข้าสังคมได้อย่างดี

Y แทน บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน

Y_{1} แทน มิติขาดความสามัคคี

Y_{2} แทน มิติอุปสรรค

Y_{3} แทน มิติขวัญกำลังใจ

Y_{4} แทน มิติมิตรสัมพันธ์

Y_{5} แทน มิติห่างเหิน

Y_{6} แทน มิติมุ่งผลงาน

Y_7 แทน มิติเป็นแบบอย่าง

Y_8 แทน มิติกรุณาปราณี

$\hat{Y}$ แทน คะแนนพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต *2*

$\hat{Z}$ แทน คะแนนมาตรฐานพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

VIF แทน ปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance inflation factor)

Tolerance แทน ค่าความคงทนของการยอมรับ

การเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ดังตารางที่ 3-41

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ด้านขาดความสามัคคี	3.75	0.48	มาก	6
2. ด้านอุปสรรค	4.00	0.67	มาก	1
3. ด้านขวัญกำลังใจ	3.61	0.64	มาก	8
4. ด้านมิตรสัมพันธ์	3.80	0.65	มาก	5
5. ด้านห่างเหิน	3.87	0.77	มาก	3
6. ด้านมุ่งผลงาน	3.89	0.83	มาก	2
7. ด้านเป็นแบบอย่าง	3.83	0.84	มาก	4
8. ด้านกรุณาปราณี	3.74	0.78	มาก	7
รวม	3.83	0.72	มาก	-

จากตารางที่ 3 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอุปสรรค ด้านมุ่งผลงาน ด้านห่างเหิน ด้านเป็นแบบอย่าง ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านขาดความสามัคคี ด้านกรุณาปราณี ด้านขวัญกำลังใจ ตามลำดับ นอกจากนี้ยัง พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับตารางวิเคราะห์แบบบรรยากาศองค์การของ (Halpin & Croft,1966) พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 มีลักษณะบรรยากาศองค์การแบบควบคุม

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านขาดความสามัคคี โดยรวมและรายข้อ

ด้านขาดความสามัคคี	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ครูในโรงเรียนทำงานกันเป็นหมู่คณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ	3.68	0.71	มาก	3
2. ครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงเรียนเสมอ	3.73	0.73	มาก	2
3. ครูในโรงเรียนเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ช่วยกันประชุมเสมอ	3.99	0.74	มาก	1
รวม	3.75	0.48	มาก	-

จากตารางที่ 4 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านขาดความสามัคคี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูในโรงเรียนช่วยกันเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุมเสมอ ครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงเรียนเสมอ และครูในโรงเรียนช่วยกันเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุมเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านอุปสรรค โดยรวมและรายข้อ

ด้านอุปสรรค	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ครูมีงานประจำอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมากจนส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน	4.14	.686	มาก	2
2. ครูมีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้ครู	3.89	.805	มาก	3
3. ครูมีเวลาในการเตรียมการสอนน้อยลง	4.15	.808	มาก	1
รวม	4.00	0.67	มาก	-

จากตารางที่ 5 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านอุปสรรค โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีเวลาในการเตรียมการสอนน้อยลง ครูมีงานประจำอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมากจนส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนและครูมีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้ครู ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านขวัญกำลังใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านขวัญกำลังใจ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น มีความวิริยะอุตสาหะ	3.60	0.81	มาก	2
2. ครูได้รับขวัญกำลังใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีผลงานให้กับโรงเรียน	3.96	0.78	มาก	1
3. โรงเรียนยกย่องการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณค่า	3.47	0.69	ปานกลาง	3
รวม	3.61	0.64	มาก	-

จากตารางที่ 6 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านขวัญกำลังใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น โรงเรียนยกย่องการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูได้รับขวัญกำลังใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีผลงานให้กับโรงเรียน ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น มีความวิริยะ อุตสาหะและโรงเรียนยกย่องการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณค่าตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านมิตรสัมพันธ์	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมการทำแผนโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน	3.48	0.70	ปานกลาง	3
2. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.91	0.85	มาก	2
3. ครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข	4.19	0.85	มาก	1
รวม	3.80	0.65	มาก	-

จากตารางที่ 7 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากยกเว้นครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมการทำแผนโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมการทำแผนโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านห่างเหิน โดยรวมและรายข้อ

ด้านห่างเหิน	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แจ้งในที่ประชุมให้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ โดยปรึกษาหัวหน้างานแต่ละฝ่าย	4.23	0.74	มาก	1
2. ผู้บริหารโรงเรียนรับประทานอาหารร่วมกับครูในโรงเรียนเมื่อมีงานสังสรรค์	3.96	0.82	มาก	3
3. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ระเบียบข้อบังคับกับครูทุกคนอย่างเคร่งครัด	4.09	0.88	มาก	2
รวม	3.87	0.77	มาก	-

จากตารางที่ 8 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านห่างโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แจ้งในที่ประชุมให้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ โดยปรึกษาหัวหน้างานแต่ละฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนใช้ระเบียบข้อบังคับกับครูทุกคนอย่างเคร่งครัด และผู้บริหารโรงเรียนรับประทานอาหารร่วมกับครูในโรงเรียนเมื่อมีงานสังสรรค์ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านมุ่งผลงาน โดยรวมและรายข้อ

ด้านมุ่งผลงาน	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดตารางปฏิบัติงานให้ครูอย่างเคร่งครัด	4.04	0.86	มาก	3
2. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.18	0.83	มาก	1
3. ผู้บริหารโรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ	4.15	0.83	มาก	2
รวม	3.89	0.83	มาก	-

จากตารางที่ 9 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านมุ่งผลงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารโรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารโรงเรียนกำหนดตารางปฏิบัติงานให้ครูอย่างเคร่งครัด ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านเป็นแบบอย่าง โดยรวมและรายข้อ

ด้านเป็นแบบอย่าง	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. การปฏิบัติงานในโรงเรียนมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูเสมอ	4.11	0.87	มาก	1
2. ผู้บริหารมีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมเสมอ	4.02	0.95	มาก	2
3. ผู้บริหารโรงเรียนอ่อนน้อมต่อครูอาวุโสเสมอ	3.96	0.78	มาก	3
รวม	3.83	0.84	มาก	-

จากตารางที่ 10 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านเป็นแบบอย่าง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูเสมอ ผู้บริหารมีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมเสมอ และผู้บริหารโรงเรียนอ่อนน้อมต่อครูอาวุโสเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกรุณาปราณี โดยรวมและรายข้อ

ด้านกรุณาปราณี	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพเสมอ	4.07	0.73	มาก	1
2. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเสมอ	3.96	0.73	มาก	2
3. ผู้บริหาร มีความเสียสละ และร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนครูและบุคคลากร อยู่เสมอ	3.80	0.90	มาก	3
รวม	3.74	0.78	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกรุณาปราณี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพเสมอ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเสมอ ผู้บริหาร มีความเสียสละ และร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนครูและบุคคลากรอยู่เสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ	3.60	0.70	มาก	8
2. ด้านการมอบอำนาจ	3.62	0.71	มาก	6
3. ด้านการตัดสินใจ	3.70	0.75	มาก	1
4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	3.62	0.73	มาก	7
5. ด้านความไว้วางใจ	3.64	0.69	มาก	3
6. ด้านความมีคุณภาพ	3.65	0.71	มาก	2
7. ด้านการยอมรับ	3.59	0.69	มาก	9
8. ด้านความเอื้ออาทร	3.64	0.70	มาก	4
9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต	3.64	0.71	มาก	5
10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	3.53	0.63	มาก	10
รวม	3.62	0.65	มาก	-

จากตารางที่ 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการมอบอำนาจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ด้านการยอมรับและด้านความหลากหลายของบุคลากร ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	3.78	0.94	มาก	1
2. ผู้บริหารชี้แจงให้ครูและบุคลากรรู้ถึงจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.50	0.92	มาก	3
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	3.52	0.89	มาก	2
รวม	3.60	0.70	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และผู้บริหารชี้แจงให้ครูและบุคลากรรู้ถึงจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมอบอำนาจ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	3.78	0.97	มาก	1
2. ผู้บริหารมอบอำนาจ หรือ ต่าง ๆ โดยความสามารถต่างตำแหน่งหน้าที่หรือความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย	3.47	0.86	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่ครูและบุคลากรทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น	3.59	0.96	มาก	2
รวม	3.62	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับยกเว้นผู้บริหารมอบอำนาจ หรือ ต่าง ๆ โดยความสามารถต่างตำแหน่งหน้าที่หรือความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่ครูและบุคลากรทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น และผู้บริหารมอบอำนาจ หรือ ต่าง ๆ โดยความสามารถต่างตำแหน่งหน้าที่หรือความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการตัดสินใจ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากร	3.95	0.95	มาก	1
2. ผู้บริหารตัดสินใจโดยมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรเป็นสำคัญ	3.59	0.93	มาก	2
3. ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา	3.57	0.92	มาก	3
รวม	3.70	0.75	มาก	-

จากตารางที่ 15 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากร ผู้บริหารตัดสินใจโดยมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรเป็นสำคัญ และผู้บริหารตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรภักดีต่อโรงเรียน	3.82	0.96	มาก	1
2. ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน	3.45	0.83	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค	3.60	0.95	มาก	2
รวม	3.63	0.73	มาก	-

จากตารางที่ 16 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรภักดีต่อโรงเรียน ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค และผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความไว้วางใจ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ด้านผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเสมอ	3.80	0.89	มาก	1
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการของบุคคล	3.54	0.91	มาก	3
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น หรือ รับฟังข้อแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	3.58	0.89	มาก	2
รวม	3.64	0.69	มาก	-

จากตารางที่ 17 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น หรือ รับฟังข้อแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น หรือ รับฟังข้อแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความมีคุณภาพ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	3.92	0.95	มาก	1
2. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน	3.49	0.87	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารกระตุ้นการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรด้วยวิธีการที่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ	3.55	0.88	มาก	2
รวม	3.65	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 18 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและราย ยกเว้นผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ผู้บริหารกระตุ้นการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรด้วยวิธีการที่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ และผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการยอมรับ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการยอมรับ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเสมอ	3.84	0.92	มาก	1
2. ผู้บริหารและครูให้การยอมรับในความคิดที่แตกต่าง ของครูและบุคคลกรเสมอ	3.45	0.85	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานและส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากร ให้พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	3.47	0.86	ปานกลาง	2
รวม	3.59	0.69	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับ ยกเว้นผู้บริหารยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานและส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารและครูให้การยอมรับในความคิดที่แตกต่างของครูและบุคคลกรเสมออยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเสมอ ผู้บริหารยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานและส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากร ให้พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและผู้บริหารและครูให้การยอมรับในความคิดที่แตกต่างของครูและบุคคลกรเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้อ

ด้านความเอื้ออาทร	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	SD		
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	3.84	0.91	มาก	1
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองเสมอ	3.50	0.88	มาก	3
3. ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ดูแล ความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของครูและบุคลากรเสมอ	3.57	0.91	มาก	2
รวม	3.64	0.70	มาก	-

จากตารางที่ 20 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ดูแล ความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของครูและบุคลากรเสมอ และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมและรายข้อ

ด้านความซื่อสัตย์สุจริต	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม	3.81	0.95	มาก	1
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม	3.53	0.86	มาก	3
3. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	3.57	0.91	มาก	2
รวม	3.64	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 21 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายข้อ

ด้านความหลากหลายของบุคลากร	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยน รูปแบบการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของครูและบุคลากรในโรงเรียน	3.83	0.88	มาก	1
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	3.42	0.77	ปานกลาง	2
3. ผู้บริหารรู้จักใช้ครูและบุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.37	0.78	ปานกลาง	3
รวม	3.54	0.63	มาก	-

จากตารางที่ 22 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรในสถานศึกษาและผู้บริหารรู้จักใช้ครูและบุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยน รูปแบบการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารรู้จักใช้ครูและบุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.06	0.62	มาก	3
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.09	0.60	มาก	1
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา	4.09	0.74	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.03	0.68	มาก	4
รวม	4.07	0.55	มาก	-

จากตารางที่ 23 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.98	0.89	มาก	3
2. ผู้บริหารมีเป้าหมายวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน	4.16	0.85	มาก	1
3. ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้เสมอ	4.05	0.83	มาก	2
รวม	4.06	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 24 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีเป้าหมายวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้เสมอ และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารอุทิศตนต่อโรงเรียนสร้างความผูกพันร่วมกันกับครูและบุคลากรเสมอ	4.13	0.80	มาก	1
2. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงจูงใจและให้คำแนะนำครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเสมอ	4.11	0.79	มาก	2
3. ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อครูและบุคลากรและการคิดในแง่บวกทำให้บุคลากรครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.03	0.88	มาก	3
รวม	4.09	0.60	มาก	-

จากตารางที่ 25 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารอุทิศตนต่อโรงเรียนสร้างความผูกพันร่วมกันกับครูและบุคลากรเสมอ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงจูงใจและให้คำแนะนำครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเสมอ และผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อครูและบุคลากรและการคิดในแง่บวกทำให้บุคลากรครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ด้านกระตุ้นทางปัญญา	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารแนะนำให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน	4.18	0.89	มาก	1
2. ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ตามสถานการณ์	4.03	0.92	มาก	3
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน	4.05	0.91	มาก	2
รวม	4.10	0.74	มาก	-

จากตารางที่ 26 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแนะนำให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ตามสถานการณ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.08	0.86	มาก	2
2. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเสมอภาคและยุติธรรม	4.10	0.97	มาก	1
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้คำแนะนำทำให้ครูและบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จ	3.92	0.86	มาก	3
รวม	4.03	0.68	มาก	-

จากตารางที่ 27 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน และผู้บริหารสนับสนุนให้คำแนะนำทำให้ครูและบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ด้านการมีความคิดริเริ่ม	3.88	0.75	มาก	2
2. ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข	3.87	0.83	มาก	3
3. ด้านการให้การยอมรับนับถือ	3.85	0.75	มาก	4
4. ด้านการให้ความช่วยเหลือ	4.02	0.67	มาก	1
5. การโน้มน้าวจิตใจ	3.69	0.74	มาก	7
6. การประสานงาน	3.72	0.69	มาก	6
7. การเข้ากับสังคมได้อย่างดี	3.74	0.63	มาก	5
รวม	3.83	0.54	มาก	-

จากตารางที่ 28 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ การเข้ากับสังคมได้อย่างดี การประสานงาน และการโน้มน้าวจิตใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมีความคิดริเริ่ม โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมีความคิดริเริ่ม	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์การวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	3.99	0.81	มาก	1
2. ผู้บริหารรู้ทันต่อเหตุการณ์รอบด้านและนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการ	3.92	0.92	มาก	2
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้นำเสนอวิธีการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.87	0.98	มาก	3
รวม	3.89	0.75	มาก	-

จากตารางที่ 29 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมีความคิดริเริ่ม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์การวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารรู้ทันต่อเหตุการณ์รอบด้านและนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการ และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้นำเสนอวิธีการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข โดยรวมและรายข้อ

ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์	3.94	0.93	มาก	2
2. ผู้บริหารสามารแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ	3.98	0.93	มาก	1
3. ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากครูและบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนางานเสมอ	3.83	0.99	มาก	3
รวม	3.87	0.83	มาก	-

จากตารางที่ 30 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากครูและบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนางานเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับพฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการให้การยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการให้การยอมรับนับถือ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.90	0.97	มาก	2
2. ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนจนได้รับการยอมรับจากครูและบุคลากร	3.91	0.92	มาก	1
3. ผู้บริหารยกย่องในความสำเร็จอันเกิดมาจากความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรทุกคน	3.76	0.83	มาก	3
รวม	3.85	0.75	มาก	-

จากตารางที่ 31 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการให้การยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนจนได้รับการยอมรับจากครูและบุคลากร ผู้บริหารทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และผู้บริหารยกย่องในความสำเร็จอันเกิดมาจากความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรทุกคน ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการให้ความช่วยเหลือ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการให้ความช่วยเหลือ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู	4.11	0.85	มาก	1
2. ผู้บริหารหาสิ่งอำนวยสะดวกในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.93	0.82	มาก	3
3. ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใย เมื่อครูประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน	4.01	0.88	มาก	2
รวม	4.02	0.67	มาก	-

จากตารางที่ 32 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการให้ความช่วยเหลือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใย เมื่อครูประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน และผู้บริหารหาสิ่งอำนวยสะดวกในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการโน้มน้าวจิตใจ	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารมีความสามารถพูดชักจูงให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ	3.77	0.87	มาก	1
2. ผู้บริหารสามารถพูดคลี่คลายบรรยากาศในการประชุมได้ดีขึ้นได้	3.64	0.95	มาก	3
3. ผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ	3.70	0.96	มาก	2
รวม	3.69	0.74	มาก	-

จากตารางที่ 33 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถพูดชักจูงให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ และผู้บริหารสามารถพูดคลี่คลายบรรยากาศในการประชุมได้ดีขึ้นได้ตามลำดับ

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการประสานงาน โดยรวมและรายข้อ

ด้านการประสานงาน	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันในการดำเนินการตามนโยบายแผนงานและแผนปฏิบัติงานประจำปี	3.91	0.90	มาก	1
2. ผู้บริหารจัดงานสังสรรค์ประจำปีเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.74	0.91	มาก	2
3. ผู้บริหารประสานงานกับหน่วยงาน หรือชุมชนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีตามโอกาสอันควร	3.52	0.91	มาก	3
รวม	3.72	0.69	มาก	-

จากตารางที่ 34 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการประสานงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันในการดำเนินการตามนโยบายแผนงานและแผนปฏิบัติงานประจำปี ผู้บริหารจัดงานสังสรรค์ประจำปีเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและผู้บริหารประสานงานกับหน่วยงาน หรือชุมชนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีตามโอกาสอันควร ตามลำดับ

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี โดยรวมและรายข้อ

ด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี	*n* = 361		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารทำตนให้เป็นที่รู้จักในหมู่เพื่อนร่วมงานอาชีพเดียวกันและต่างอาชีพ	3.87	0.78	มาก	1
2. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ในชุมชน	3.73	0.95	มาก	2
3. ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมแสดงความเป็นมิตรและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ	3.63	0.93	มาก	3
รวม	3.74	0.63	มาก	-

จากตารางที่ 35 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารทำตนให้เป็นที่รู้จักในหมู่เพื่อนร่วมงานอาชีพเดียวกันและต่างอาชีพ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ในชุมชน และผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมแสดงความเป็นมิตรและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y
X_{11}	.274**	.195**	.241**	.260**	.540**	.494**	.437**	.443**	.490**
X_{12}	.287**	.180**	.259**	.312**	.517**	.483**	.498**	.459**	.508**
X_{13}	.325**	.205**	.265**	.298**	.571**	.523**	.511**	.446**	.532**
X_{14}	.282**	.235**	.268**	.295**	.526**	.544**	.452**	.456**	.519**
X_{15}	.329**	.188**	.272**	.242**	.549**	.503**	.496**	.472**	.517**
X_{16}	.279**	.154**	.219**	.209**	.505**	.497**	.446**	.433**	.467**
X_{17}	.336**	.227**	.316**	.305**	.607**	.566**	.538**	.469**	.569**
X_{18}	.336**	.185**	.270**	.279**	.552**	.493**	.513**	.445**	.519**
X_{19}	.285**	.163**	.255**	.252**	.551**	.478**	.482**	.475**	.501**
X_{110}	.315**	.205**	.316**	.289**	.589**	.528**	.545**	.535**	.564**
X_1	.329**	.209**	.289**	.296**	594**	552**	.530**	.500**	.560**
X_{21}	.428**	.448**	.339**	.666**	.473**	.524**	.364**	.353**	.585**
X_{22}	.421**	.507**	.502**	.455**	.474**	.414**	.368**	.272**	.551**
X_{23}	.527**	.512**	.421**	.572**	.438**	.609**	.415**	.386**	.630**
X_{24}	.453**	.631**	.481**	.609**	.441**	.481**	.398**	.360**	.622**
X_2	.550**	.629**	.520**	.689**	.543**	.611**	.464**	.413**	.716**
X_{31}	.434**	.308**	.310**	.445**	.718**	.720**	.686**	.579**	.711**
X_{32}	.429**	.396**	.345**	.569**	.749**	.714**	.802**	.566**	.772**
X_{33}	.433**	.350**	.421**	.625**	.466**	.598**	.438**	.421**	.616**
X_{34}	.573**	.458**	.352**	.515**	.487**	.582**	.340**	.329**	.587**
X_{35}	.470**	.297**	.339**	.443**	.717**	.648**	.731**	.557**	.708**
X_{36}	.443**	.636**	.574**	.639**	.467**	.491**	.480**	.386**	.667**
X_{37}	.315**	.214**	.252**	.218**	.592**	.472**	.492**	.421**	.504**
X_3	.591**	.507**	.495**	.666**	.806**	.813**	.769**	.628**	.868**

** $p < .01$

จากตารางที่ 36 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน (X_1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_2) และพฤติกรรมของผู้บริหาร (X_3) กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน *(Y)* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเชิงบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยดังนี้ พฤติกรรมผู้บริหาร *(X_3)* มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเชิงบวกในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง *(X_2)* มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน *(X_1)* มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปรที่ทำมาศึกษาเพื่อเป็นไปตามข้อตกลงของการใช้สถิติเชิงพยากรณ์ โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและทดสอบค่า *Tolerance* และ *VIF* ดังตารางที่ 37-38

ตารางที่ 37 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	X_{16}	X_{17}	X_{18}	X_{19}	X_{110}	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}	X_{35}	X_{36}	X_{37}	Y
X_{11}	1	.786**	.799**	.807**	.820**	.832**	.799**	.808**	.795**	.796**	.355**	.180**	.245**	.196**	.410**	.395**	.195**	.276**	.360**	.214**	.543**	.490**
X_{12}		1	.816**	.861**	.860**	.834**	.799**	.820**	.858**	.834**	.326**	.190**	.265**	.175**	.472**	.476**	.248**	.242**	.449**	.242**	.591**	.508**
X_{13}			1	.821**	.860**	.872**	.921**	.936**	.826**	.815**	.444**	.204**	.264**	.201**	.438**	.473**	.227**	.272**	.440**	.281**	.592**	.532**
X_{14}				1	.832**	.853**	.830**	.818**	.880**	.824**	.388**	.216**	.268**	.242**	.422**	.437**	.308**	.278**	.408**	.295**	.561**	.519**
X_{15}					1	.929**	.897**	.841**	.848**	.879**	.340**	.192**	.274**	.199**	.504**	.420**	.254**	.272**	.458**	.255**	.606**	.517**
X_{16}						1	.856**	.858**	.824**	.850**	.351**	.161**	.269**	.183**	.432**	.382**	.223**	.276**	.415**	.215**	.556**	.467**
X_{17}							1	.896**	.809**	.843**	.420**	.236**	.273**	.230**	.498**	.483**	.299**	.290**	.492**	.305**	.575**	.569**
X_{18}								1	.807**	.860**	.429**	.209**	.237**	.177**	.417**	.436**	.206**	.243**	.425**	.253**	.590**	.519**
X_{19}									1	.832**	.345**	.163**	.209**	.154**	.422**	.408**	.232**	.221**	.396**	.208**	.588**	.501**
X_{110}										1	.330**	.207**	.270**	.227**	.499**	.455**	.235**	.273**	.473**	.285**	.636**	.564**
X_{21}											1	.515**	.633**	.571**	.331**	.369**	.554**	.625**	.332**	.525**	.236**	.585**
X_{22}												1	.553**	.639**	.373**	.351**	.483**	.580**	.365**	.587**	.230**	.551**
X_{23}													1	.668**	.522**	.428**	.619**	.736**	.452**	.557**	.173**	.630**
X_{24}														1	.379**	.448**	.611**	.630**	.392**	.721**	.262**	.622**
X_{31}															1	.745**	.517**	.475**	.772**	.437**	.399**	.711**
X_{32}																1	.472**	.366**	.791**	.552**	.457**	.772**

ตารางที่ 37 (ต่อ)

	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	X_{16}	X_{17}	X_{18}	X_{19}	X_{110}	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}	X_{35}	X_{36}	X_{37}	Y
X_{33}																	1	.542**	.479**	.615**	.142**	.616**
X_{34}																		1	.345**	.434**	.259**	.587**
X_{35}																			1	.582**	.386**	.708**
X_{36}																				1	.237**	.667**
X_{37}																					1	.504**
Y																						1

** p <.01

จากตารางที่ 37 พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำถึงระดับค่อนข้างสูง ยกเว้นความสัมพันธ์ระหว่างด้านความมุ่งประสงค์ (X_{11}), ด้านการมอบอำนาจ (X_{12}) *ด้าน*การตัดสินใจ (X_{13}) *ด้าน*ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) *ด้าน*ความไว้วางใจ (X_{15}) *ด้าน*ความมีคุณภาพ (X_{16}), นความมีคุณภาพ (X_{16}) *ด้าน*การยอมรับ (X_{17}) *ด้าน*ความเอื้ออาทร (X_{18}) *ด้าน*ความซื่อสัตย์สุจริต (X_{19}) *ด้าน*ความหลากหลายของบุคลากร (X_{110}) มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงนำไปสู่การทดสอบทดสอบการเกิดภาวะพหุร่วม (Multicollinerity) ของตัวแปร ดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่า *Tolerance* และค่า *VIF* ของตัวแปรอิสระในปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และปัจจัยพฤติกรรม ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2

ปัจจัย (X)	***Tolerance***	***VIF***
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน (X_1)		
1. ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11})	.237	4.223
2. ด้านการมอบอำนาจ (X_{12})	.153	6.517
3. ด้านการตัดสินใจ (X_{13})	.067	15.022
4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14})	.131	7.613
5. ด้านความไว้วางใจ (X_{15})	.066	15.215
6. ด้านความมีคุณภาพ (X_{16})	.086	11.638
7. ด้านการยอมรับ (X_{17})	.084	11.896
8. ด้านความเอื้ออาทร (X_{18})	.080	12.430
9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X_{19})	.146	6.830
10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{110})	.136	7.349
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_2)		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{21})	.369	2.710
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{22})	.479	2.089
3. ด้านกระตุ้นทางปัญญา (X_{23})	.303	3.296
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_{24})	.288	3.471

ตารางที่ 38 (ต่อ)

ปัจจัย (X)	*Tolerance*	*VIF*
ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร (X_3)		
1. ด้านการมีความคิดริเริ่ม (X_{31})	.251	3.990
2. ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข (X_{32})	.252	3.961
3. ด้านการให้การยอมรับนับถือ (X_{33})	.402	2.488
4. ด้านการให้ความช่วยเหลือ (X_{34})	.330	3.029
5. ด้านการโน้มน้าวจิตใจ (X_{35})	.243	4.1173
6. ด้านการประสานงาน (X_{36})	.298	3.355
7. ด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี (X_{37})	.485	2.060

จากตารางที่ 38 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 21 ตัวแปรที่นำมาศึกษาพบว่ามีค่า *Tolerance* มีค่ามากกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ยกเว้น จำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้ ด้านความไว้วางใจ (X_{15}) ด้านการตัดสินใจ (X_{13}) ด้านความเอื้ออาทร (X_{18}) ด้านการยอมรับ (X_{17}) ด้านความมีคุณภาพ (X_{16}) พบว่ามีค่า *Tolerance* และ *VIF* ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ซึ่งทำให้เกิดภาวะร่วมพหู (Multicollinearity) หรือตัวแปรแต่ละตัวแปรไม่เป็นอิสระต่อกัน ดังนั้น จึงตัดตัวแปรดังกล่าวออกจากการวิเคราะห์เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย (Multiple regression analysis) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2553)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การสร้างสมการพยากรณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตารางที่ 39 ความแปรปรวนในการพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

แหล่งความแปรปรวน	*df*	*SS*	*MS*	*F*	*p*
สมการถดถอย	6	83.511	13.918	223.417	.000
ความคลาดเคลื่อน	354	22.054	.062		
รวม	360	105.564			

*$p < .05$

จากตารางที่ 39 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหาร ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 40 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ใช้พยากรณ์บรรยากาศองค์กร ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

	ตัวพยากรณ์	R	R^2	**ร้อยละ**
1	X_{32}	.772	.596	59.60
2	X_{32}, X_{23}	.840	.705	70.50
3	X_{32}, X_{23}, X_{110}	.865	.749	74.90
4	X_{32}, X_{23}, X_{110}, X_{36}	.881	.775	77.50
5	X_{32}, X_{23}, X_{110}, X_{36}, X_{33}	.885	.783	78.30
6	X_{32}, X_{23}, X_{110}, X_{36}, X_{33}, X_{37}	.889	.791	79.10

จากตารางที่ 40 พบว่า อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ใช้พยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการรู้จักปรับปรุง (X_{32}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_{23}) ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{110}) ด้านการประสานงาน (X_{36}) ด้านการยอมรับนับถือ (X_{33}) และด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี (X_{37}) ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนได้ร้อยละ 79.10

ตารางที่ 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตัวพยากรณ์	*b*	*S.E. b*	*β*	*t*	*p*
X_{32}	.253	.022	.386	11.659*	.000
X_{23}	.158	.024	.217	6.666*	.000
X_{20}	.148	.028	.172	5.248*	.000
X_{36}	.135	.027	.172	5.041*	.000
X_{33}	.097	.025	.136	3.927*	.000
X_{37}	.104	.028	.121	3.682*	.000
ค่าคงที่ (*a*)	.394	.106		3.725*	.000

$R = 0.889$, $R^2 = 0.791$, $S.E.est = 0.106$, $p < .05$

จากตารางที่ 41 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถรวมกันส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยเรียงลำดับตามอิทธิพลจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ด้านการรู้จักปรับปรุง (X_{32}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_{23}) ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{110}) ด้านการประสานงาน (X_{36}) ด้านการยอมรับนับถือ (X_{33}) และด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี (X_{37}) ซึ่งสามารถพยากรณ์ร่วมกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ร้อยละ 79.10, ($R^2 = 0.791$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แสดงสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .39 + .25\,(X_{32}) + .16\,(X_{23}) + .15\,(X_{110}) + .14\,(X_{36}) + .40\,(X_{33}) + .10\,(X_{37})$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Z} = .34\,(Z_{32}) + .21\,(Z_{23}) + .17\,(Z_{110}) + .17\,(Z_{36}) + .13\,(Z_{33}) + .12\,(Z_{37})$$

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 มิติ รวม ดังนี้ มิติครูผู้สอน 4 ด้าน คือ ด้านขาดความสามัคคี ด้านอุปสรรค ด้านขวัญกำลังใจ ด้านมิตรสัมพันธ์ มิติผู้บริหาร 4 ด้าน คือ ด้านห่างเหิน ด้านมุ่งผลงาน ด้านเป็นแบบอย่าง ด้านกรุณาปราณี ตอนที่ 2 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 10 ด้าน ดังนี้ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ด้านการมอบอำนาจ ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มี 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และตอนที่ 4 เกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจและด้านการประสานงานการเข้ากับสังคมได้อย่างดี แบบสอบถามแต่ละตอนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .20-.69 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .86-96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) การแปลผลและนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอุปสรรค ด้านมุ่งผลงาน ด้านห่างเหิน ด้านเป็นแบบอย่าง ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านขาดความสามัคคี ด้านกรุณาปราณี ด้านขวัญกำลังใจ ตามลำดับ จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า เมื่อนำผลจากตารางที่ 3 มาวิเคราะห์ทั้ง 8 มิติกับตารางที่ 1 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 เป็นบรรยากาศแบบควบคุม เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ด้านขาดความสามัคคี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ครูในโรงเรียนช่วยกันเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุมเสมอ ครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงเรียนเสมอ และครูในโรงเรียนช่วยกันเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุมเสมอ ตามลำดับ

1.2 ด้านอุปสรรค โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ครูมีเวลาในการเตรียมการสอนน้อยลง ครูมีงานประจำอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมากจนส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน ครูมีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้ครูตามลำดับ

1.3 ด้านขวัญกำลังใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ครูได้รับขวัญกำลังใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีผลงานให้กับโรงเรียน ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น มีความวิริยะ อุตสาหะ โรงเรียนยกย่องการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณค่า ตามลำดับ

1.4 ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมการทำแผนโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ตามลำดับ

1.5 ด้านห่างเหิน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แจ้งในที่ประชุมให้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ โดยปรึกษาหัวหน้างานแต่ละฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนใช้ระเบียบข้อบังคับกับครูทุกคนอย่างเคร่งครัด และผู้บริหารโรงเรียนรับประทานอาหารร่วมกับครูในโรงเรียนเมื่อมีงานสังสรรค์ ตามลำดับ

1.6 ด้านมุ่งผลงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารโรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารโรงเรียนกำหนดตารางปฏิบัติงานให้ครูอย่างเคร่งครัด ตามลำดับ

1.7 ด้านเป็นแบบอย่าง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูเสมอ ผู้บริหารมีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมเสมอ และผู้บริหารโรงเรียนอ่อนน้อมต่อครูอาวุโสเสมอ ตามลำดับ

1.8 ด้านกรุณาปราณี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพเสมอ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเสมอ ผู้บริหาร มีความเสียสละ และร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนครูและบุคคลากร อยู่เสมอ ตามลำดับ

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านการมอบอำนาจ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ด้านการยอมรับและด้านความหลากหลายของบุคลากร ตามลำดับตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และผู้บริหารชี้แจงให้ครูและบุคลากรรู้ถึงจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามลำดับ

2.2 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่ครูและบุคลากรทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น และผู้บริหารมอบอำนาจ หรือ ต่าง ๆ โดยความสามารถต่างตำแหน่งหน้าที่หรือความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย ตามลำดับ

2.3 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ

หน้าที่ของครูและบุคลากร ผู้บริหารตัดสินใจโดยมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรเป็นสำคัญ และผู้บริหารตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา ตามลำดับ

2.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรภักดีต่อโรงเรียน ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค และผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน ตามลำดับ

2.5 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ด้านผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น หรือ รับฟังข้อแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น หรือ รับฟังข้อแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตามลำดับ

2.6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน ผู้บริหารกระตุ้นการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

2.7 ด้านการยอมรับ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเสมอ ผู้บริหารยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานและส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารและครูให้การยอมรับในความคิดที่แตกต่างของครูและบุคคลกรเสมอ ตามลำดับ

2.8 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ดูแล ความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของครูและบุคลากรเสมอ และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองเสมอ ตามลำดับ

2.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ตามลำดับ

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยน รูปแบบการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารรู้จักใช้ครูและบุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีเป้าหมายวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้เสมอ และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมตามลำดับ

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารอุทิศตนต่อโรงเรียนสร้างความผูกพันร่วมกันกับครูและบุคลากรเสมอ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงจูงใจและให้คำแนะนำครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเสมอ และผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อครูและบุคลากรและการคิดในแง่บวกทำให้บุคลากรครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

3.3 ด้านกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารแนะนำให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ตามสถานการณ์ ตามลำดับ

3.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน และผู้บริหารสนับสนุนให้คำแนะนำทำให้ครูและบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จตามลำดับ

4. พฤติกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้ความช่วยเหลือ

ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ การเข้ากับสังคมได้อย่างดี การประสานงาน และการโน้มน้าวจิตใจ ตามลำดับตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

4.1 ด้านการมีความคิดริเริ่ม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์การวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารรู้ทันต่อเหตุการณ์รอบด้านและนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการ และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้นำเสนอวิธีการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4.2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไขโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสามารแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากครูและบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนางานเสมอ ตามลำดับ

4.3 ด้านการให้การยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนจนได้รับการยอมรับจากครูและบุคลากร ผู้บริหารทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และผู้บริหารยกย่องในความสำเร็จอันเกิดมาจากความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรทุกคนตามลำดับ

4.4 ด้านการให้ความช่วยเหลือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใย เมื่อครูประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน และผู้บริหารหาสิ่งอำนวยสะดวกในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

4.5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถพูดชักจูงให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ และผู้บริหารสามารถพูดคลี่คลายบรรยากาศในการประชุมได้ดีขึ้นได้ ตามลำดับ

4.6 ด้านการประสานงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันในการดำเนินการตามนโยบายแผนงานและแผนปฏิบัติงานประจำปี ผู้บริหารจัดงานสังสรรค์ประจำปีเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและผู้บริหารประสานงานกับหน่วยงานหรือชุมชนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีตามโอกาสอันควร ตามลำดับ

4.7 ด้านเข้ากับสังคมได้อย่างดี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารทำตนให้เป็นที่รู้จักในหมู่เพื่อนร่วมงานอาชีพเดียวกันและต่างอาชีพ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ในชุมชนและผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมแสดงความเป็นมิตรและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ ตามลำดับ

5. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำของโรงเรียน และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ดังนี้ พฤติกรรมของผู้บริหาร (X_3) โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_2) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน (X_1) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

6. ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถรวมกันทำนายบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน (X_1) ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{110}), ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_{23}), และพฤติกรรมของผู้บริหาร (X_3) ด้านการรู้จักปรับปรุง (X_{32}) ด้านการยอมรับนับถือ (X_{33}) ด้านการประสานงาน (X_{36}) ด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี (X_{37}) ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$$\hat{Y} = .39 + .25\,(X_{32}) + .16\,(X_{23}) + .15\,(X_{20}) + .14\,(X_{36}) + .40\,(X_{33}) + .10\,(X_{37})$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Z} = .34\,(Z_{32}) + .21\,(Z_{23}) + .17\,(Z_{110}) + .17\,(Z_{36}) + .13\,(Z_{33}) + .12\,(Z_{37})$$

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอุปสรรค

ด้านมุ่งผลงาน ด้านห่างเหิน ด้านเป็นแบบอย่าง ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านขาดความสามัคคี ด้านมิติกรุณาปราณี และด้านขวัญกำลังใจ ตามลำดับ สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 เป็นบรรยากาศแบบควบคุม ทั้งนี้เนื่องจากเป็นบรรยากาศแบบควบคุมที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราและคอยออกคำสั่งแก่สมาชิก ไม่มีเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรกับสมาชิก แต่เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีทำให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจซึ่งเป็นผลพลอยได้ จึงทำให้สมาชิกมีขวัญและกำลังใจเล็กน้อย สมาชิกร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสมาชิกน้อย เพราะผู้บริหารมุ่งคำนึงถึงแต่ผลงาน ถือว่างานที่กำหนดให้ทำต้องสำเร็จ ผู้บริหารให้ความสนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่นน้อยกว่าแนวคิดของตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารในสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 ควรปรับปรุงด้านความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์การ คำนึงถึงส่วนรวมและคอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก เพิ่มสวัสดิการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อนำไปสู่บรรยากาศองค์การที่ผ่อนคลายมากขึ้นทำให้องค์การมีบรรยากาศการทำงานที่น่าอยู่มากกว่าเดิมสมาชิกมีความรักในองค์การและไม่ย้ายออกหรือเกษียณอายุก่อนกำหนด บรรยากาศในการทำงานในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ การได้รับขวัญกำลังใจจากการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันภายในองค์การและกันพฤติกรรมต่าง ๆ และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การที่ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรดังที่ Halpin and Croft (1966) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียน และพฤติกรรมของครูผู้สอน ในฐานะกลุ่มบุคคลในโรงเรียน องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะพฤติกรรม 2 ส่วน มารวมกัน คือ พฤติกรรมของครูผู้สอน และพฤติกรรมของผู้บริหารคือ มิติครูผู้สอน 4 ด้าน คือ ด้านขาดความสามัคคี ด้านอุปสรรค ด้านขวัญกำลังใจ ด้านมิตรสัมพันธ์ กับมิติผู้บริหาร 4 ด้าน คือ ด้านห่างเหิน ด้านมุ่งผลงาน ด้านเป็นแบบอย่าง ด้านกรุณาปราณี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทา ชุมทัพ (2548) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า พิจารณารายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัย ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่าการสร้างบรรยากาศให้ครูมีการทำงานเป็นทีม คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน มีการจัดสวัสดิการให้กับครู อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานดังกล่าว จึงเอื้อต่อการทำงานของครูให้มีความมุ่งมันในการปฏิบัติงาน

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านการมอบอำนาจ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ด้านการยอมรับและด้านความหลากหลายของบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจุบันวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญในทำให้องค์การขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ดีมีผู้บริหารกล้าตัดสินใจและแก้ปัญหาภายในองค์การได้เป็นอย่างดีนึกถึงความรู้สึกของบุคลากรผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรและไว้วางใจให้บุคลากรเลือกทำงานตามความสามารถของตนเองเมื่อบุคลากรรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ดีต่อองค์การ ดังที่ Werther and Davis (1996) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์การสร้างขึ้นเสมือนเป็นกรอบเค้าโครงความคิดอยู่ในใจของบุคลากร ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติของบุคคลของกลุ่มและองค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ เทคโนโลยี สภาวะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์การจนเกิดการยอมรับของบุคคลในองค์การทั้งนี้ Patterson (1986) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในโรงเรียนในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน การมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหลักของการทำงานให้เกิดสำเร็จด้วยความร่วมมือและความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นการกระจายหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา คำมูล (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ นงเยาว์ รักพ่วง (2551) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของครูโรงเรียนประเทืองทิพย์วิทยา เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อและด้านการตัดสินใจโดยรวมวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจุบันผู้บริหารต้องมีเจตคติที่ดีต่อครูและบุคลากรและการคิดในแง่บวกทำให้ครูและบุคลากรเกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานสามรถ

แก้ไขปัญหาได้ตามสถานการณ์ได้อย่างดีผู้บริหารสามารถกระตุ้นสร้างผลงานให้กับองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การยิ่งขึ้น ดังที่ House and Baetz (1979) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะถามความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้นำจะถามถึงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้นำไปสู่การปฏิบัติได้สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตามได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรนภา เลื่อยคลัง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และลำดับสุดท้าย ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรียมใจ คูณสมบัติ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดาการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยชนก บุญมาก (2555) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต9 พบว่า ด้านความมีบารมีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4. พฤติกรรมของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ การเข้ากับสังคมได้อย่างดี การประสานงาน และการโน้มน้าวจิตใจ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจุบันผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์วางแผนการทำงานกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์กล้าตัดสินใจและฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การและต้องแสดงออกถึงความห่วงใย เมื่อครูและบุคลากรประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน ดังที่ Shermon (2004) กล่าวว่าคุณสมบัติที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีไว้เพื่อให้สามารถนำเอามาใช้ในการทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลส่งผลต่อการให้บริการทางการศึกษาที่ดีแก่ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

จันทร์ทา ตันติศักดิ์ศรี (2558) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระ นารถมณี (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาถนดา พรมจะมร (2557) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าตะเกียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

5. ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนได้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การอันดีร่วมกันทั้งในสถานที่ทำงาน ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสภาพแวดล้อมต่าง ๆ พฤติกรรมของผู้บริหารรวมไปถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูและบุคลากรจนเกิดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทนา วิปุลนุสาสน์ (2549) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลหาดใหญ่พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การร่วมกันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยรัตน์ ตันสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับวิจัยของ ทัศนีย์ ปาละ (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเรียนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับมิติบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของพรนภา เลื่อยคลัง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ใน

ระดับมากบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

6. จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน *(X_1) ด้าน*ความหลากหลายของบุคลากร *(X_{110})* ปัจจัยภาวะผู้นำมาการเปลี่ยนแปลง *(X_2) ด้าน*กระตุ้นทางปัญญา *(X_{23})* และปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหาร *(X_3),)* ด้านการรู้จักปรับปรุง *(X_{32}) ด้าน*การยอมรับนับถือ *(X_{33})* ด้านการประสานงาน *(X_{36})* และด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี *(X_{37})* ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลจากมากไปน้องได้ ดังนี้ด้านการกระตุ้นทางปัญญา *(X_{23})* ด้านความหลากหลายของบุคลากร *(X_{110})* ด้านการประสานงาน *(X_{36})* ด้านการยอมรับนับถือ *(X_{33})* และด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี *(X_{37})* สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ร้อยละ 79.10 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ครูไม่รู้สึกกดดัน ได้พูดคุยปรึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีและผู้บริหารมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเกิดการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้ร่วมกันส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้คำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของครูและบุคลากรเป็นสำคัญ และผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจึงสร้างบรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และสร้างแรงจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิด ความพึงพอใจ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรนภา เลื่อยคลัง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 6 พบว่า ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของหทัยชนก บุญมาก (2555) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการดลใจ สามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้องสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เขต 9 ได้ร้อยละ 56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของ สุณิสา ชิณนะพงษ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พนักงานกรณีศึกษา บริษัทโรงพยาบาลราษฎร์ยินดี จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงานและปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 56.40 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ นโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล ลักษณะงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพภายในหน่วยงานและค่าตอบแทนกับบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำเพชร ศิริบูรณ์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานีเขต 1 พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กและสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กได้ร้อยละ 82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลรัศมิ์ พรมไชสง (2555) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลศิริราช พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการโรงพยาบาลศิริราชมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวิชญ์ วังนุราช (2554) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 82.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์ (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่าด้านมิติความสนิทสนม ด้านการวิเคราะห์ปัญหาการ ด้านมิติขาดความสามัคคี ด้านมิติกรุณาปรานี สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ร้อยละ 10.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทร์ทา ตันติศักดิ์ศรี (2558) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการพัฒนาทักษะทางสังคม ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการให้การยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ได้ร้อยละ 70.80

ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอข้อเสนอแนะนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ตามรายละเอียด ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้กับโรงเรียนและควรปรับปรุงด้านความหลากหลายของรู้จักใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพื่อเป็นการสร้างความผูกพันในองค์การซึ่งส่งที่ดีต่อสมาชิกในองค์การ โดยเน้นให้โรงเรียนแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นการท้าทายความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน โดยคิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้บริหารควรสร้างรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนและควรปรับปรุงด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นกรอบในการวางเป้าหมายในการพัฒนาองค์การให้มีการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอยู่เสมอไม่นิ่งเฉยกระตุ้นการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ สร้างความคุ้นเคยสนิทสนมกับครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารควรปรังปรุงด้านด้านการโน้มน้าวจิตใจ ผู้บริหารต้องมีทักษะการพูดโน้มน้าวพูดชักจูงให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับนับถือในด้านการบริหาร ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ผู้บริหารควรปรับปรุงบรรยากาศองค์การด้านขวัญกำลังใจและด้านมิติกรุณาปราณี ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเป็นกันเองให้มากขึ้น อุทิศเวลาส่วนตัว เสียสละเวลาเพื่อทำงานให้กับองค์การ ให้กำลังใจบุคลากรในองค์การในการปฏิบัติงาน และช่วยเหลือบุคลากร เพื่อนำไปสู่บรรยากาศองค์การที่ผ่อนคลายมากขึ้น ทำให้องค์การมีบรรยากาศการทำงานที่น่าอยู่มากกว่าเดิมสมาชิกมีความรักในองค์การและไม่ย้ายออกหรือเกษียณอายุก่อนกำหนด

5. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการรู้จักปรับปรุง (X_{32}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_{23}) ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{110}) ด้านการประสานงาน (X_{36}) ด้านการยอมรับนับถือ (X_{33}) และด้านการเข้ากับสังคมได้อย่างดี (X_{37}) ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยความพึงพอใจและแรงจูงของครูส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2

2. ควรศึกษาปัจจัยความผูกพันขององค์การที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2

3. ควรศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

4. ควรศึกษาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานและเพิ่มระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.* กรุงเทพฯ: ที.เอส.บี โปรดักส์.

กวี วงศ์พุฒ. (2539). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บี.เค.อินเตอร์ปรินส์.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ.* กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.

กุลรัศมิ์ พรมไชสง. (2555). *วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลศิริราช.* วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารงานสาธารณสุข, คณะสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

ขวัญตา พระธาตุ. (2554). *คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอัยการกรณีศึกษา: สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดสงขลา.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ขุนทอง จริตพันธ์. (2546). *พฤติกรรมของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

คนึงนิตย์ เสมอวงศ์. (2558). *พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

คำเพชร ศิริบูรณ์. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานีเขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

จงกลรัตน์ วงศ์นาถ. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทกลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จันทนา วิปุลาสาสน์. (2549). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลหาดใหญ่.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลา.

จันทา ชุมทัพ. (2548). *บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

จันทร์ทา ตันติศักดิ์ศรี. (2558). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

จีระ นารถมณี. (2551). *ความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง.* ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จุฑามาศ เลาห์จีระกุล. (2554) . *ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์การ.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ชีวิน อ่อนลออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น .

ซากี สะมะแอ. (2550). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนที"บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2.* สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ณฤมณ พันธุ์เวียง. (2557). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มเครือข่ายวังบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 7.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐชัย อู่ใหม่. (2552). *ลักษณะงาน บรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การ: กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพจำกัด [มหาชน] สาขาพลับพลาไชย.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ดวงดาว บุญกอง. (2553). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ดรุณี รัตนสุนทร. (2560). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดเชียงราย*. วิทยานิพนธ์ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยเชียงราย.

ทัศนีย์ ปาละ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเรียนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทัศวรรณ์ ชัยฉลาด. (2560). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกระบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). *สามประสานในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นานาสาระจากรวมพลังเพื่อการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี*. นนทบุรี: สถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน.

ธนิต ทองอาจ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ธนิตา นาพรม. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธรรมสรณ์ บัวสาย. (2551). *ทัศนะของข้าราชการครูที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ธวัชชัย เปรมปรีดิ์. (2542). *ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.

ธัญรดา จิตสุรผล. (2553). *แรงจูงใจ ความเครียด และพฤติกรรมการท างานของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยในกรุงเทพมหานคร.* สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธิติมา ด่านนุกูล. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของของโรงเรียนบ้านบางกะปิ เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นพดล จินดาธรรม. (2553). Cross culture diversity: วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลบนพื้นฐานของความต่าง. *วารสารการเงินการคลัง, 22*(64), 114-122.

นงเยาว์ รักพ่วง. (2551). *วัฒนธรรมองค์การของครู โรงเรียนประเทืองทิพย์วิทยา เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลับราชภัฏพระนคร.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2552). *การเลือกใช้สถิติให้เหมาะสมกับงานวิจัย: เอกสารประกอบการบรรยาย Twilight program*. ม.ป.ท.

นาถนดา พรมจะมร. (2557). *พฤติกรรมผู้นำของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าตะเกียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิตยา แปงการิยา. (2560). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนในสหวิทยาเขตระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิตยา วิเศษยา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิติพล ภูตะโชติ. (2559). *พฤติกรรมองค์การ Organizational behavior* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิศากร สนศิริ. (2554). *บรรยากาศองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2550). *การจัดการสำนักงาน.* กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์ซีเพรส.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเลิงกลยรทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7) . กรุงเทพฯ: ทริปเพิล กรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสาหรับการวิจัย เล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญญา ชิณะวิ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายการศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญสัน อนารัตน์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของนักวิชาการสาธารณะสุขที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย.* วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข, คณะสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปฐมาภรณ์ ฤทธิ์กันโต. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประพันธ์ คำสามารถ. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.* สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ปวีณา คำมูล. (2561). *ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พงศ์ศักดิ์ ดิษฐ์สุวรรณ. (2551). *การจัดบรรยากาศองค์การ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ งานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1.* สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: อักษรศาสตร์.

พรนภา เลื่อยคลัง. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต* 6. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พระกฤศกร อัครภพเมธี. (2557). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. (2542, 14 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 62.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *การสร้างและพัฒนาและทดสอบผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พิสิฐ พูลสวัสดิ์. (2548). *วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พีรวิชญ์ วังนุราช. (2554). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2* . วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). *ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ภัทรกร หมื่นระเริง. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตลาดกระบัง*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการศึกษา, วิทยาลัยครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ภารดี อนันต์นาวี. (2549). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.

ภารดี อนันต์นาวี. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มนตรี.

ภูมิจิตร ศรีวงษ์ราช. (2541). *องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการบริหารพัฒนาของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดขอนแก่น.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มงคล บุญชม. (2537). *ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา*. ปริญญานิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินวิโรฒ.

มนตรา ผลศรัทธา. (2557). *พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาสังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

รติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษยสัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธีระฟิลม์และไซเท็กซ์.

รัตติกาล สารกอง. (2561). *การตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลการวัดและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของความไม่ซื่อสัตย์ทางวิชาการของนักศึกษา.* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยวัดผล และสถิติการศึกษา, คณะศึกษาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เรียมใจ คูณสมบัติ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลำพงษ์ จันทร์ดวง. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล และวิภาดา รัตนวราภรณ์. (2554). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วรวุฒิ กิจสิริวิศาล. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรที่ปรึกษาออกแบบรถไฟฟ้าของ รฟม.: โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง, คณะสถาปัตยกรรม, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วัฒนพงษ์ คชปักษี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิจักขณ์ บุญมาเลิศ. (2553). *บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

วิภาดา แก้วนิยมชัยศรี. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิเชียร วิทยอุดม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วีรพงษ์ ไชยหงษ์. (2561). *วัฒนธรรมองค์การ*. เข้าถึงได้จาก http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post_40.html.

ศิริพงษ์ เศาภายน. (2557). *วิชาการบริหารทรัพยากรและการจัดการทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ.

ศิริวรรณ์ ชื่นบุญ. (2553). *อิทธิพลของบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิริศักดิ์ อุทัยวัฒน์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยนครพนม.

ศุภวรรณ ช่อผกา. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). *ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สุวิริยาสาส์น.

สนธยา เกรียงไกร ณ พัทลุง. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, คณะมนุษศาสตร์และสังคมศาสตร, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สมคิด บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จูนพับลิชชิง.

สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมประสงค์ ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม. (2542). *การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสถานีพัฒนาที่ดิน เขต2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพ ฯ: ไทยวัฒนาพาณิชย์.

สนั่น เถาชารี. (2555). การบริหารองค์กรโดยมุ่งเน้นผลงานของพนักงานเป็นหลัก (Performance based management). *อินดัสเทรียล เทคโนโลยี รีวิว (Industrial technology review), 18*(239), 121-129.

สัมมา รธนิธย์. (2553). *เอกสารคำสอนหลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.

สามารถ อัยกร. (2561). *อิทธิพลของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักธรรมาภิบาลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ: กรอบแนวคิดการวิจัย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2560 -2564*. เข้าถึงได้จาก https://drive.google.com/file/d/155UPysDmdKRqRY7GSF_JBAITtFUlOTNN/view.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. (2561). *แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2557). *อุปสรรค*. เข้าถึงได้จาก http://www.royin.go.th/?knowledges==อุปสรรค-๒๗-มกราคม-๒๕๕๗+

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร. (2561). *คำสั่งย้ายและแต่งตั้งครูลุบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู*. กรุงเทพฯ: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกรุงเทพมหานคร.

สิทธิชัย นันทนาวิจิตร. (2551). การสร้างวัฒนธรรมองค์การสู่ความเป็นเลิศ. *โปรดักทิวิตี้ เวิลด์ (Productivity world), 13*(74), 18-24.

สิมาภา จันทร์หอมกุล**.** (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก.* **วิทยานิพนธ์**ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ**,** คณะศิลปะศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**.**

สิริน ใจหาญ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมบัณฑิตวิทยาลัย, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุณิสา ชิณนะพงษ์. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พนักงานกรณีศึกษา บริษัท โรงพยาบาลราษฎร์ยินดี จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สุธาวัลย์ ควรหา. (2558). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอริยมงคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุบิน บุรีเทพ, ธวัชชัย คำแก้ว และพิทักษ์ ย้อยดี. (2551). *บรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช จังหวัดตาก.* วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์, คณะสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุพัฒน์ศร ศรีรุ่งเรือง. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุมาลี หวานสนิท. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" มหาวิทยาลัยบูรพา.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุลิวัลย์ โพธิ์ศรี. (2560). *พฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอำเภอวังสมบูรณ์ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุวัฒน์ อินทวงศ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536) . *"ภาวะผู้นำ" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

หทัยชนก บุญมาก. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การโรงเรียน อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา

หทัยรัตน์ ตันสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่.* ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรทัย พยัคฆ์มะเริง. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันของครูและบรรยากาศโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

อรุณ รักธรรม. (2534). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.* นนทบุรีฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อัจฉรา เฉลยสุข. (2556). *อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคุณภาพการให้บริหารและความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีธัญบุรี.

อัลวี จารงค์. (2551). *บรรยากาศองค์การในโรงเรียนเอกชนสามัญ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1.* สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อารี กังสานุกูล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Arnold, J., & Feldman, C. (1986). *Organization behavior*. New York: McGraw-Hill.

Bass, B. M. (1997). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The four is transformational leadership. *Journal of European Industrial Training, 15*(2), 1-8.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership.* California: Sage.

Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry, 2*, 107-122.

Batson, C. D. (1991). The development of ideas about empathy. *Journal of Counseling Psychology, 10*(1), 61-70.

Baylor, V. E. (1989). The relationship between leadership effectiveness of principals and sSchool in the district of Columbia. *Dissertation Abstracts International, 50*(2), 321-A

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid the key to leadership excellence.* Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organizational theory and management: A macro approach.* New York: John Wiley & Sons.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.

Cameron, S. K., & Quinn, E. R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing value framework.* New York: Addison-Wesley.

Cherrington, J. D. (1994). *Organization behavior the management of individual and organization performance.* Massachusetts: Allyn and Bacon.

Creaser, M. C. (1996).Parent-teacher contacts as related to school size, number of busies pupils and organizational climate. *Dissertion Abstracts International, 27*(8), 2298-A.

Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.

Cook, R. P. (1966). The relationship of principal leader behavior and teacher morale to certain variables in selected urban elementary school. *Dissertation Abstract International, 31*(6), 2240-A.

Cook, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). *Organizational culture inventory: OCI.* Plymouth, MI: Human Synergistics.

Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21st ed.* century. New Jersey: Prentice-Hall International.

Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research finding, practice and skills*. Boston: Houghton Muffling.

Gilsinger, D. L. (1998). School climate and teacher absenteeism in Arizona elementary school. *Dissertation Abstracts International, 34*(11), 887-A.

Gilmer, V. B. (1971). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.

Good, C. V. (1973). *Educational policy and management: One filed or teoM Efucational Analysis.*l.

Good, C. V. (1973). *Dictionary of education.* New York: McGraw Hill.

Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Griffiths, D. E. (1956). *Human relation in school administration.* New York: Appleton Century-Crofts.

Hall, D. T. (1977). *Organization theory: Research and design*. New York: Macmillian.

Halpin, A. W., & Crofts, D. B. (1963). *The original climate of schools.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Halpin, J. F., & Croff, D. B. (1966). Change and organizational climate. *Journal of Educational Administration, 10*(1), 38-81.

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.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). *Management: A contingency approach.* Reading, Mass: Addison-Wesley.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 187-195.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind.* London: Mcgraw-Hill.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*, 286-316.

Holt, D. B. (1997). Poststructuralist lifestyle analysis: conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. *Journal of Consumption Research, 23*, 326-350

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321-339.

House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 341-423). Greenwich, CT: JAI Press.

House, R., & Mitchell, R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business, 9*, 81-98.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Education administration: Theory research Practice* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Education administration: Theory research practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration theory, research, and practice* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Jones, A. E. (1981). An analysis of the administrative tasks defined in the POSDCORB model and performance in the operationalizing of the community education concept in selected elementary school districts of cook county, Illinois. *Dissertation Abstracts International, 41*(10), 4235-A.

Kellerman, B. (1984). *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. (1945). The concept of culture. In R. Linton (Ed.). *The science of man in the world culture* (pp. 78-105). New York: Columbia University Press.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and PsychologicalMeasurement, 30*(3), 607-610.

Leigh, T. W. (1996). Anew look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 358-368.

Likert, R. (1961). *New patterns of management.* New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.

Lippitt, R. O., & White, R. K. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Harper & Brothers.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston: Havard University Press.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate.* Upper Saddle River: New Jersey.

Maher, M. C., Lucas, S. E., & Valentine, J. W. (2001). *A model for understanding the influence of principal leadership upon teacher empowerment as mediated by school culture.* Seattle, WA: American Educational Research Association.

Marais, K. A. (1999). *Perceptions of the organization's climate: Influenced by the organization's structure.* New York: Free Press.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results.* Alexandria, VA.: Association for supervision and development of curriculum.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality.* New York: Harper & Row.

Patterson, K. J. (1986). *School culture.* San Francisco: Jossey Bass.

Patterson, J., Purkey, S., & Parker, J. (1986). *Guiding beliefs of our school district, productive school system for a nonrational word.* Arlington, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Journal of Academy of Management, 49*(3), 433-458.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2003). *Organization behavior* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Robbins, G. O. (2005). *Essential of organization behavior* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Robert, R. B., & Mouton, J. S. (1986). *The managerial grid key orientations for achieving production through people.* New York: McGraw-Hill.

Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist, 26*(5), 443-452.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). California: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J. R. (1999). *Management* (5th ed.). New York: John Wiley and Sons.

Sergiovanni, T. J. (1983). *Supervision human perpectives*. New York: McGraw-Hill.

Shermon, D. (2004). *Competency based HRM: A strategies resource for competency mapping assessment and development centers.* New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Squires, D. A., & Kranyik, R. D. (1996). Linking school-based governance and instructional change: A case study of two ATLAS schools. *Journal of Education for Students Placed at Risk, 4*(3), 241-258.

Steers, R. M. (1991). *Introduction to organization behavior*. New York: Harper Collin.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior.* New York: McGraw-Hall.

Stillwell, P. J. (1998). The relationship between organizational climate and leadership behavior in Texas community colleges. *Dissertation Abstracts International, 3*(2), 205-206.

Werther, Jr., & Davis, B. (1996). *Human resources and personnel management.* New York: McGraw-Hill.

Wolman, B. B. (1973). *Dictionary of behavioral.* London: Litton Educational.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). New-Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (1998). Managerial leadership a review of theory and research. *Journal of Management, 15*, 251-289.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว 347 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวสุนิสา เนาวรัตน์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ดร.สถาพร พฤฑฒิกุล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811
ผู้วิจัยโทร 083-120-8966

(สำเนา)

ที่ อว 8118/ ว 567 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

30 กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวสุนิสา เนาวรัตน์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ดร.สถาพร พฤฑฒิกุล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่งโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811
ผู้วิจัยโทร 083-120-8966

(สำเนา)

ที่ อว 8118/ ว 567 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

30 กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวสุนิสา เนาวรัตน์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในความควบคุมดูแลของ ดร.สถาพร พฤฑฒิกุล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่งโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811
ผู้วิจัยโทร 083-120-8966

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

****

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

2. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อและทุกตอนให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง ข้อมูลของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ การตอบคำถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบใด ๆ กับท่าน แต่จะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สุนิสา เนาวรัตน์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. ขนาดโรงเรียน

☐ ขนาดเล็ก ☐ ขนาดกลาง

☐ ขนาดใหญ่ ☐ ขนาดใหญ่พิเศษ

2. ประสบการณ์ทำงาน

☐ ต่ำกว่า 10 ปี

☐ ระหว่าง 10-20 ปี

☐ มากกว่า 20 ปี

คำชี้แจง ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน

1. ด้านครูผู้สอน 4 มิติ

1. มิติขาดความสามัคคี
2. มิติอุปสรรค
3. มิติขวัญกำลังใจ
4. มิติสัมพันธ์

2. ผู้บริหาร 4 มิติ

1. มิติห่างเหิน
2. มิติมุ่งผลงาน
3. มิติเป็นแบบอย่าง
4. มิติกรุณาปราณี

คำชี้แจง โปรดอ่านและเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ เพียงระดับเดียวที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 5 คำตอบ ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมในระดับน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
ด้านมิติขาดความสามัคคี						
1.	ครูในโรงเรียนทำงานกันเป็นหมู่คณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ					
2.	ครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงเรียนเสมอ					
3.	ครูในโรงเรียนช่วยกันเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุมเสมอ					
ด้านมิติอุปสรรค						
4.	ครูมีงานประจำอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมากจนส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน					
5.	ครูมีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้ครู					
6.	ครูมีเวลาในการเตรียมการสอนน้อยลง					
ด้านมิติขวัญกำลังใจ						
7.	ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น มีความวิริยะ อุตสาหะ					
8.	ครูได้รับขวัญกำลังใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีผลงานให้กับโรงเรียน					
9.	โรงเรียนยกย่องการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณค่า					
ด้านมิติมิตรสัมพันธ์						
10.	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมการทำแผนโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน					
11.	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
12.	ครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
ด้านมิติห่างเหิน						
13.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แจ้งในที่ประชุมให้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ โดยปรึกษาหัวหน้างานแต่ละฝ่าย					

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
14.	ผู้บริหารโรงเรียนรับประทานอาหารร่วมกับครูในโรงเรียนเมื่อมีงานสังสรรค์					
15.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ระเบียบข้อบังคับกับครูทุกคนอย่างเคร่งครัด					
ด้านมิติมุ่งผลงาน						
16.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดตารางปฏิบัติงานให้ครูอย่างเคร่งครัด					
17.	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
18.	ผู้บริหารโรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านมิติเป็นแบบอย่าง						
19.	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูเสมอ					
20.	ผู้บริหารโรงเรียนมีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมเสมอ					
21.	ผู้บริหารโรงเรียนอ่อนน้อมต่อครูอาวุโสเสมอ					
ด้านมิติกรุณาปราณี						
22.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพเสมอ					
23.	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเสมอ					
24.	ผู้บริหารโรงเรียน มีความเสียสละ และร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนครูและบุคลากร อยู่เสมอ					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต2

คำชี้แจง โปรดอ่านและเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ เพียงระดับเดียวที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 5 คำตอบ ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน						
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน					
2.	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูและบุคลากรรู้ถึงจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน					
การมอบอำนาจ						
4.	ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ					
5.	ผู้บริหารมอบอำนาจ หรือ หน้าที่ต่าง ๆ โดยความสามารถตามตำแหน่ง หน้าที่หรือความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย					
6.	ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่ครูและบุคลากรทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
การตัดสินใจ						
7.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากร					
8.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรเป็นสำคัญ					
9.	ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา					
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ						
10.	ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรภักดีต่อโรงเรียน					
11.	ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน					
12.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค					
ความไว้วางใจ						
13.	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเสมอ					
14.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการของบุคคล					
15.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือ รับฟังข้อแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
ความมีคุณภาพ						
16.	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร					
17.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน					
18.	ผู้บริหารกระตุ้นการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
การยอมรับ						
19.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเสมอ					
20.	ผู้บริหารและครูให้การยอมรับในความคิดที่แตกต่างของครูและบุคลากรเสมอ					
21.	ผู้บริหารยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานและส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากร ให้พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น					
ความเอื้ออาทร						
22.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน					
23.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองเสมอ					
24.	ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ดูแล ความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของครูและบุคลากรเสมอ					
ความซื่อสัตย์สุจริต						
25.	ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม					
26.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม					
27.	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล					
ความหลากหลายของบุคลากร						
28.	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยน รูปแบบการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
29.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
30.	ผู้บริหารรู้จักใช้ครูและบุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

คำชี้แจง โปรดอ่านและเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ เพียงระดับเดียวที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 5 คำตอบ ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
2.	ผู้บริหารมีเป้าหมายวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน					
3.	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้เสมอ					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
4.	ผู้บริหารอุทิศตนต่อโรงเรียนสร้างความผูกพันร่วมกันกับครูและบุคลากรเสมอ					
5.	ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างแรงจูงใจและให้คำแนะนำครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเสมอ					
6.	ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อครูและบุคลากรและการคิดในแง่บวกทำให้ ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา						
7.	ผู้บริหารแนะนำให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
8.	ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ตามสถานการณ์					
9.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน					
การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
10.	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน					
11.	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเสมอภาคและยุติธรรม					
12.	ผู้บริหารสนับสนุนให้คำแนะนำทำให้ครูและบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จ					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต2

คำชี้แจง โปรดอ่านและเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ เพียงระดับเดียวที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 5 คำตอบ ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีความคิดริเริ่ม						
1.	ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ การวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน					

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
2.	ผู้บริหารรู้ทันต่อเหตุการณ์รอบด้านและนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการ					
3.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้นำเสนอวิธีการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข						
4.	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์					
5.	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ					
6.	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากครูและบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนางานเสมอ					
ด้านการให้การยอมรับนับถือ						
7.	ผู้บริหารทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
8.	ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนจนได้รับการยอมรับจากครูและบุคลากร และชุมชนภายนอก					
9.	ผู้บริหารยกย่องในความสำเร็จอันเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรทุกคน					
ด้านการให้ความช่วยเหลือ						
10.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู					
11.	ผู้บริหารหาสิ่งอำนวยสะดวกในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม					
12.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใย เมื่อครูและบุคลากรประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน					
ด้านการโน้มน้าวจิตใจ						
13.	ผู้บริหารมีความสามารถพูดชักจูงให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ					

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
14.	ผู้บริหารสามารถพูดคลี่คลายบรรยากาศในการประชุมได้ดีขึ้นได้					
15.	ผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ					
ด้านการประสานงาน						
16.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันในการดำเนินการตามนโยบายแผนงานและแผนปฏิบัติงานประจำปี					
17.	ผู้บริหารจัดงานสังสรรค์ประจำปีเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
18.	ผู้บริหารประสานงานกับหน่วยงาน หรือชุมชนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีตามโอกาสอันควร					
การเข้ากับสังคมได้อย่างดี						
19.	ผู้บริหารทำตนให้เป็นที่รู้จักในหมู่เพื่อนร่วมงานอาชีพเดียวกันและต่างอาชีพ					
20.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ในชุมชน					
21.	ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมแสดงความเป็นมิตรและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ					

ขอบคุณค่ะ

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	0	+1	.80	ใช้ได้
8.	+1	+1	0	+1	+1	.80	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14.	+1	+1	+1	0	+1	.80	ใช้ได้
15.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	0	+1	+1	+1	+1	.80	ใช้ได้
17.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	0	+1	+1	+1	+1	.80	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	-1	+1	.60	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	+1	0	+1	+1	+1	.80	ใช้ได้
14.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	+1	+1	+1	0	+1	.80	ใช้ได้
18.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
24.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29.	+1	+1	+1	0	+1	.80	ใช้ได้
30.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 44 ค่าดัชนี ความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	0	+1	+1	.80	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	0	+1	+1	+1	+1	.80	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	+1	+1	+1	0	+1	.80	ใช้ได้

ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	+1	+1	0	+1	+1	.80	ใช้ได้
3.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	0	+1	+1	+1	+1	.80	ใช้ได้
5.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	+1	+1	0	+1	+1	.80	ใช้ได้
14.	0	+1	0	+1	+1	.60	ใช้ได้
15.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	+1	+1	+1	0	+1	.80	ใช้ได้
19.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	0	+1	+1	+1	+1	.80	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 46 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก *(r)*	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก *(r)*
1.	.48	13.	.50
2.	.37	14.	.57
3.	.59	15.	.39
4.	.36	16.	.52
5.	.63	17.	.55
6.	.49	18.	.45
7.	.44	19.	.52
8.	.53	20.	.36
9.	.61	21.	.33
10.	.44	22.	.44
11.	.47	23.	.22
12.	.55	24.	.44

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89

ตารางที่ 47 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1.	.62	16.	. 73
2.	. 64	17.	. 72
3.	. 70	18.	. 71
4.	. 63	19.	. 71
5.	. 64	20.	. 71
6.	. 72	21.	. 70
7.	. 74	22.	. 70
8.	. 71	23.	. 67
9.	. 74	24.	. 73
10.	. 68	25.	. 65
11.	. 72	26.	. 71
12.	. 72	27.	. 71
13.	. 69	28.	. 73
14.	. 70	29.	. 69
15.	. 73	30.	. 64

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

ตารางที่ 48 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก *(r)*	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก *(r)*
1.	.51	9.	.61
2.	.63	10.	.51
3.	.32	11.	.60
4.	.49	12.	.60
5.	.35		
6.	.60		
7.	.69		
8.	.59		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .86

ตารางที่ 49 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (*r*)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (*r*)
1.	.38	13.	. 56
2.	.61	14.	. 60
3.	.66	15.	. 58
4.	.62	16.	. 53
5.	.52	17.	. 52
6.	.65	18.	. 49
7.	.59	19.	. 39
8.	.55	20.	. 30
9.	. 53	21.	.20
10.	. 47		
11.	. 39		
12.	. 52		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89