

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

พรณภา เลื่อยคลัง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

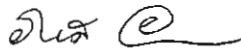
มิถุนายน 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

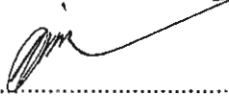
การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ครั้งที่ 2 ปีงบประมาณ 2558

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ พรนภา เลื่อยคลัง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

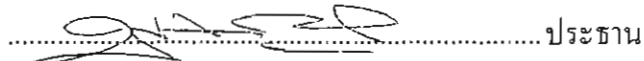


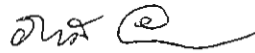
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

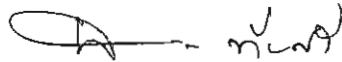

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คงฉลาด)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)

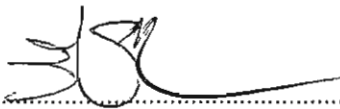


..... กรรมการ
(ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภารดี อนันต์นาวี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สถาพร พฤษพิบูล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี ดร.สถาพร พฤษพิบูล และรองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี กรรมการสอบฝ่ายผู้แทนบัณฑิตศึกษา และขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุก ๆ ท่าน ดังปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์นี้ ที่กรุณาและให้ความอนุเคราะห์ ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ตลอดจนคณะครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย จนทำให้งานวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จ ขอขอบคุณแม่ภรรยา ศิริคำแขง และพี่ ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจ และสนับสนุน ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายขอขอบคุณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษาในการทำวิจัยนี้

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่ บุปผาริ บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนครบเท่าทุกวันนี้

พรนภา เลื่อยคลัง

57990198: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศบ. (การศึกษามหาบัณฑิต)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร

พจนานุกรม: เลื่อยคลัง: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS EFFECTING ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SECONDARY SCHOOLS CHACHOENSAO PROVINCE UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 6) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ภรตี อนันต์นาวิ, กศ.ศ., สถาพร พุฒพิทกุล, ปร.ด. 138 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้จำนวน 291 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์กร โดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ปัจจัยชีวสังคมของครู ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน (X_2) ขนาดโรงเรียน (X_3) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X_{43}) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{44}) สามารถร่วมกันทำนายบรรยากาศองค์กรโรงเรียนได้ร้อยละ 25.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสมการทำนายบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.029 + .311X_{43} + .108X_{44} + .064X_2 - .072X_3$$

$$\hat{Z} = .452Z_{43} + .165Z_{44} + .138Z_2 - .124Z_3$$

57990198 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL/ ORGANIZATIONAL

PORNNAPA LUEYKLUNG: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS EFFECTING ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SECONDARY SCHOOLS CHACHOENSAO PROVINCE UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 6. ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., SATAPORN PRUETIKUL, Ph.D. 138 P. 2015.

The purposes of this research were to study transformational leadership of administrators effecting organizational climate of secondary schools in Chachoengsao province under the secondary educational service area office 6. The research sample consisted of 291 teachers subcommittee of secondary educational service area office 6 obtained by stratified random sampling technique. Research instruments was a five rating scale survey questionnaire, with .98 reliability coefficient of part 2 and .98 reliability coefficient of part 3. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient, multiple regression analysis and stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follows:

1. The transformational leadership of administrators of secondary schools under the secondary educational service area office 6 were found to be at the high level.
2. The organizational climate of the secondary schools under the secondary educational service area office 6 were found to be at the medium level.
3. The correlation between transformational leadership and organizational climate of the secondary schools under the secondary educational service area office 6 were found to be rate at the moderate level, which statistically significant at 0.01 level.
4. The factors of bio- social and transformational leadership of administrators affected the organizational climate of secondary schools under the secondary educational service area office 6 significantly at .05 level.
5. The Intellectual stimulation (X_{43}), individualized consideration (X_{44}), experience of teachers (X_2) and school size (X_3) were able to cooperatively predict the organizational climate of the secondary schools under the secondary educational service area office 6 at 25.80 percent, with statistical significance at .05 level; and the predictive raw score and standard score equations of the organizational climate of secondary school were showed as follows.

$$\hat{Y} = 2.029 + .311X_{43} + .108X_{44} + .064X_2 - .072X_3$$

$$\hat{Z} = .452Z_{43} + .165Z_{44} + .138Z_2 - .124Z_3$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
คำถามการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	
มัธยมศึกษาเขต 6	15
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	18
ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio	30
แนวความคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์การ.....	32
ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Litwin and Burmenister.....	47
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์การ	49
ปัจจัยชีวสังคมของครูที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ.....	51
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	63
การหาคุณภาพเครื่องมือ	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การจัดกระทำข้อมูล	65
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	68
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
สรุปผลการวิจัย	97
อภิปรายผล	98
ข้อเสนอแนะ	105
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	116
ภาคผนวก ก	117
ภาคผนวก ข	124
ภาคผนวก ค	128
ภาคผนวก ง	135
ประวัติย่อของผู้วิจัย	138

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ลักษณะบรรยากาศองค์การขององค์ประกอบบรรยากาศด้านต่าง ๆ 46
2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 61
3	ค่าเฉลี่ยและร้อยละปัจจัยชีวิตสังคมของครู 71
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 72
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์..... 73
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 74
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา 75
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... 76
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6..... 77
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย..... 78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ด้านข้อตกลง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ	79
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	80
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านโครงสร้างองค์การ	81
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	82
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล.....	83
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความรับผิดชอบในงาน	84
17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง	85
18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความจงรักภักดีในองค์การ	86
19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน	88
21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการทำงานเป็นทีม	89
22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยชีวิตสังคมของครูกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	90
23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	91
24 ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	92
25 ค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรอิสระในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	93
26 ผลการค้นหาค่าตัวพยากรณ์ที่ดี โดยการใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน.....	93
27 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนจากปัจจัยทั้ง 4	94
28 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง 4 ตัว จากการใช้ตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์	95

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติถึงสิทธิของบุคคลในการได้รับการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายโดยรวมถึงผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้รับการศึกษาทัดเทียมกับบุคคลอื่น ๆ ด้วยการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับการคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกระดับ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การจัดการศึกษาไทยท่ามกลางสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นแม่บทที่กำหนดแนวทางในการแก้ไขวิกฤตการณ์ในเรื่องการศึกษาโดยรวม ซึ่งเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการปฏิรูปไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจัดเป็นบุคคลหลักเพราะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาดังที่ พิมพ์พรรณ สุริโย (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในองค์การทางการศึกษา สถานศึกษาถือเป็นหน่วยงานระดับล่างสุดที่มีความสำคัญและเป็นแนวทางในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดภารกิจของสถานศึกษาไว้ทุกหมวด เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด สราวุธรัตน์ จันทะมต (2548, หน้า 3) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นแหล่งที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับการพัฒนาประเทศได้ อารุง จันทวานิช (2547, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การทางการศึกษาหรือองค์การใดก็ตามความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารในหน่วยงานขึ้นกับหัวหน้างานหรือผู้นำองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งสถาบันการศึกษาหน่วยย่อยที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหาร วิเชียร วิททยอดม (2548, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงขององค์กร ผู้นำจะปฏิบัติตนดั่งตัวจักรสำคัญในการประสานบทบาท

ของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยแสดงพฤติกรรมออกมาในสองลักษณะควบคู่กัน คือ ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นหลักสำคัญ และลักษณะที่คำนึงถึงคนหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ หากผู้นำเป็นคนดีมีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสู่จุดหมายที่วางไว้

ทุกประการ พิศพรรณ ทองปั้น (2552, หน้า 25) กล่าวว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การหรือโรงเรียน คือความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำเช่นเดียวกับ พิมพ์ออร์ สดเอี่ยม (2548, หน้า 116) กล่าวว่า ผู้นำมีเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน

ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สำเร็จตามความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคมซึ่ง รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า การที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารของตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษา สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา

บรรยากาศขององค์การนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมขององค์การ รับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม มีลักษณะเฉพาะตน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารนั้นมีหลายรูปแบบ แต่วัตถุประสงค์หลักของการบริหารคือ ผู้บริหารต้องดำเนินการในภารกิจที่รับผิดชอบ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยสิ่งที่จะต้องสนใจเป็นพิเศษคือ การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจให้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ Fox and Chairman (1973) กล่าวว่าบรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุไปสู่จุดหมายที่สำคัญ

ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการการพัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตร ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งเป็นที่น่าพอใจ และเป็นสถานที่ที่มีความหมายทั้งครู-อาจารย์ และนักเรียนนักศึกษา จะใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนอย่างมีค่า โรงเรียนที่มีบรรยากาศที่ดี ทำให้ครู-อาจารย์และบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาโรงเรียน ตรงข้ามกับโรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย ห่างเหินเฉยเมย ว่าห่วย และไม่อยากมาโรงเรียน เปรียบเสมือนครูที่พูดไม่ได้ ดังนั้นบรรยากาศจึงมีอิทธิพลในการเสริมสร้างความคิดจิตใจและคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Halpin and Crof (1963, p. 35) พบว่าบรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า สมาชิกขององค์การมีทัศนคติต่อพฤติกรรมของผู้บริหารมากกว่าสิ่งอื่น ๆ

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อสภาพบรรยากาศขององค์การ ในขณะเดียวกันสภาพบรรยากาศขององค์การก็มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน นั่นคือบรรยากาศขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาความคิด จิตใจ และคุณภาพต่าง ๆ ที่สังคมคาดหวังจากสมาชิกในองค์การ (ภาสกร ภักดิ์ศรีแพง, 2548, หน้า 3) ซึ่ง Bass (1985) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำต้องสามารถสร้างผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่อเพื่อนร่วมงานได้โดยการปรับปรุง และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นผู้นำจะสามารถพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเกิดแรงจูงใจของผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและแรงจูงใจของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมหลักของผู้ร่วมงาน บุคลิกภาพขององค์การ และบรรยากาศขององค์การ ในที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การที่โรงเรียนจะจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์จำเป็นจะต้องมีผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการบริหาร โรงเรียน ผู้บริหารจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านหลักสูตร การบริหารหลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเพื่อชุมชนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหาร ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารไม่จัดโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อต่อการทำงานหรือไม่ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาใหม่ ๆ สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์การ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ก็จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพ

ของผู้เรียน สอดคล้องกับ Griffiths (1956, pp. 2543-2545) ได้กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรใช้พฤติกรรมต่าง ๆ คือ ความสามารถในการประสานงาน มีความคิดริเริ่ม รู้จักการปรับปรุงแก้ไขให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน สามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับนับถือ และสามารถเข้ากับสังคมได้ หากผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าวที่เหมาะสม เป็นที่เชื่อได้ว่าการบริหารจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายด้วยดี แต่ถ้าพฤติกรรมของผู้บริหารขัดแย้งกับคณะครู-อาจารย์ในโรงเรียนย่อมเกิดปัญหาขึ้น คำเพชร ศิริสมบุรณ์ (2553, หน้า 23) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดผลกระทบต่อทัศนคติและความรู้สึก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นถ้าบรรยากาศองค์การดีจะทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในปฏิบัติงานงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น บรรยากาศที่ดีจะทำให้องค์การหรือโรงเรียนน่าอยู่ ส่วนบรรยากาศองค์การที่ไม่ดีอาจทำให้โรงเรียนน่าเบื่อหน่าย ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลง

โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีศักยภาพทุกมิติ ครูจึงเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว โรงเรียนจึงมีการจัดทำนโยบายและพันธกิจของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและสนับสนุนการดำเนินงานของครู จากการศึกษา นโยบายและพันธกิจของสถานศึกษา พบว่าโรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร การพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีศักยภาพด้านการจัดการเรียนเรียนรู้เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การเมือง และเตรียมความพร้อมครูเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน แต่โครงสร้างแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนยังค่อนข้างซ้ำซ้อน ขอบเขตการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ครูในโรงเรียนมีลักษณะต่างคนต่างทำงาน ทำให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงในการปฏิบัติงานระหว่างคณะครู และระหว่างผู้อำนวยการกับครู ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนไม่ค่อยราบรื่น และจากการศึกษา ยังพบว่าข้าราชการครูมีแนวโน้มในการขอย้าย และขอเกษียณอายุราชการก่อนเวลาจำนวนมาก จากข้อมูลบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่ามีข้าราชการครูในจังหวัดฉะเชิงเทราจำนวนกว่า 165 คนขอย้าย และยังมีแนวคิดที่จะเกษียณอายุก่อนกำหนดเพิ่มขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2556)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงาน และเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการศึกษายิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยชีวิตสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
4. เพื่อศึกษาปัจจัยชีวิตสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากปัจจัยชีวิตสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยชีวิตสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างไร

4. ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 หรือไม่

5. ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้หรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

2. ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

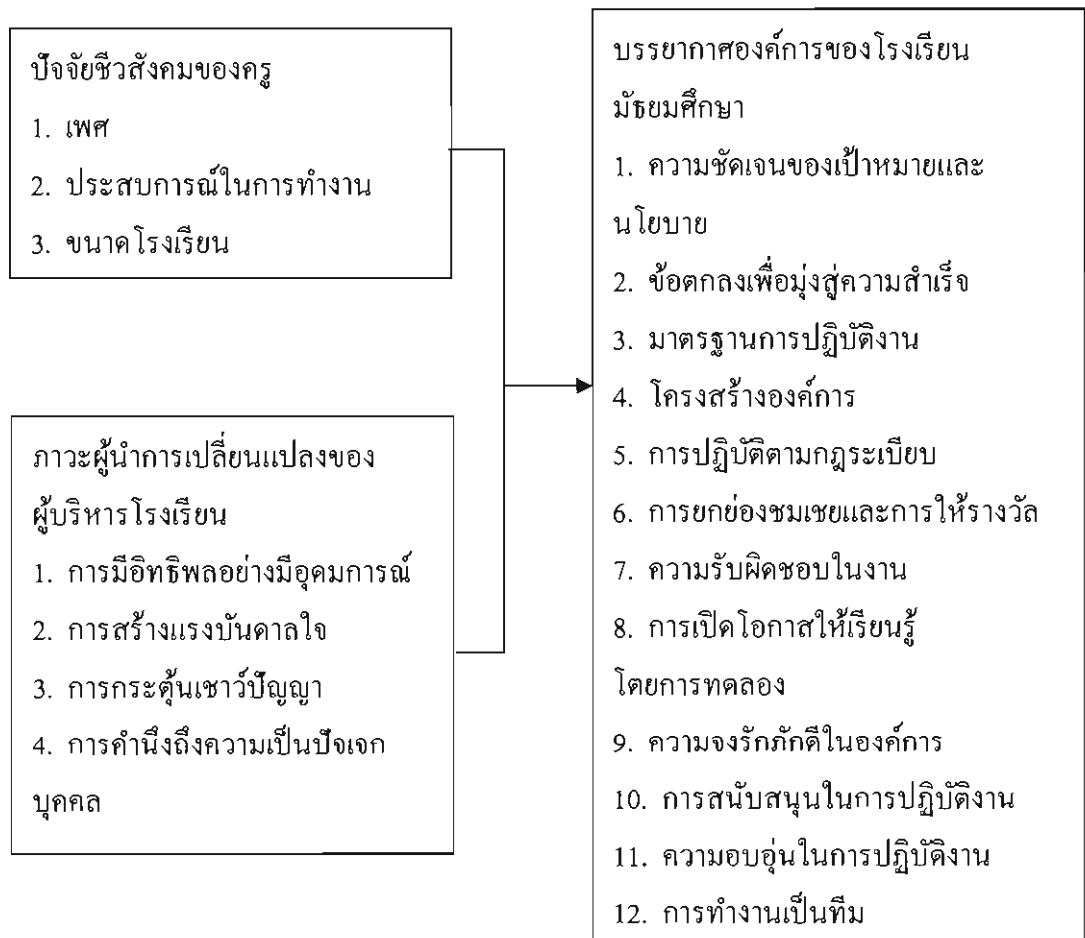
3. ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีของ Bass and Avolio (1990) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ ประกอบด้วย พฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเขาวิญญา และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

บรรยากาศองค์การของ โรงเรียนใช้ทฤษฎีของของ Litwin and Burmeister (1992) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นความรู้สึกหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อ องค์การเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ โดยแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 12 ด้าน ดังนี้ 1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย 2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ 3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์การ 5) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ 6) การยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัล 7) ความรับผิดชอบในงาน 8) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง 9) ความจงรักภักดีในองค์การ 10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 11) ความอบอุ่น ในการปฏิบัติงาน และ 12) การทำงานเป็นทีม โดยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาดังนี้

1. ทำให้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 และเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้
2. ทำให้ทราบบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 และเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การได้
3. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลเพื่อให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 นำมากำหนดเป็นนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และบรรยากาศองค์การของ โรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนได้

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นชาวปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนบรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามทฤษฎีของ Litwin and Burmeister (1992) ซึ่งแบ่งมิติองค์การออกเป็น 12 มิติ ดังนี้ คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย 2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ 3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์การ 5) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ 6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล 7) ความรับผิดชอบในงาน 8) การเปิด โอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง 9) ความจงรักภักดีในองค์การ 10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 11) ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และ 12) การทำงานเป็นทีม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 30 แห่ง รวม 1,205 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปีการศึกษา 2557 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้จำนวน 291 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้น

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น

3.1.1 ปัจจัยชีวสังคมของครู ประกอบด้วย

3.1.1.1 เพศ

3.1.1.1.1 หญิง

3.1.1.1.2 ชาย

3.1.1.2 ประสบการณ์การทำงาน

3.1.1.2.1 ต่ำกว่า 5 ปี

3.1.1.2.2 5-10 ปี

3.1.1.2.3 มากกว่า 10-15 ปี

3.1.1.2.4 มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

3.1.1.3 ขนาดโรงเรียน

3.1.1.3.1 ขนาดเล็ก

3.1.1.3.2 ขนาดกลาง

3.1.1.3.3 ขนาดใหญ่

3.1.1.3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.2.3 การกระตุ้นหาวิธีปัญญา

3.1.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประกอบด้วย

- 3.2.1 ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย
- 3.2.2 ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ
- 3.2.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 3.2.4 โครงสร้างองค์การ
- 3.2.5 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- 3.2.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล
- 3.2.7 ความรับผิดชอบในงาน
- 3.2.8 การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง
- 3.2.9 ความจงรักภักดีในองค์การ
- 3.2.10 การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน
- 3.2.11 ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน
- 3.2.12 การทำงานเป็นทีม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจของโรงเรียนร่วมกัน มีความสามัคคีกัน ร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ดีเป็นที่เชื่อถือยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน บุคลากรในโรงเรียนพยายามที่จะปฏิบัติตัวเหมือนกับผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะในด้านความมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริยธรรมสูง มีความเฉลียวฉลาดและมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการสร้าง

เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวังที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ

1.3 การกระตุ้นชาวปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดในโรงเรียน ทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้บุคลากรคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมให้ใช้เหตุผลและยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในโรงเรียนโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารพยายามเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยให้มีความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

2. บรรยากาศองค์การของ โรงเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคลากรสายงานสอนที่มีต่อองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ประกอบด้วย

2.1 ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย หมายถึง เป้าหมาย และนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ มีความกระชับ ง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับพันธกิจ

2.2 ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หมายถึง องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

2.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้น

2.4 โครงสร้างองค์การ หมายถึง องค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การ เพื่อเอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

2.5 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึง องค์การมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นระเบียบที่ใช้กับบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน

2.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล หมายถึง องค์กรให้แรงกระตุ้นใจ โดยการกล่าวยกย่องชมเชยเมื่อบุคคลปฏิบัติหน้าที่เป็นที่น่าพอใจ ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

2.7 ความรับผิดชอบในงาน หมายถึง องค์กรได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับบุคคลได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

2.8 การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ โดยการทดลอง หมายถึง องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองลงมือเริ่มสิ่งนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่อดำเนินหน้าที่

2.9 ความจงรักภักดีในองค์กร หมายถึง องค์กรได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตัวเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

2.10 การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์กรได้ให้การสนับสนุนส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

2.11 ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์กรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาหรือต้องการขอคำแนะนำปรึกษา รวมถึงได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.12 การทำงานเป็นทีม หมายถึง องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

3. ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำหน้าที่ครุภัณฑ์ตั้งแต่เริ่มบรรจุจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

3.1 ต่ำกว่า 5 ปี หมายถึง รัชการครุภัณฑ์ตั้งแต่บรรจุจนถึงปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี

3.2 5-10 ปี หมายถึง รัชการครุภัณฑ์ตั้งแต่บรรจุจนถึงปัจจุบันอยู่ระหว่าง 5 ปี ถึง 10 ปี

3.3 มากกว่า 10-15 ปี หมายถึง รัชการครุภัณฑ์ตั้งแต่บรรจุจนถึงปัจจุบันมากกว่า 10 ปี ถึง 15 ปี

3.4 มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป หมายถึง รัฐบาลการครูนับตั้งแต่บรรจุจนถึงปัจจุบัน
มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ตามการจัดสรรงบประมาณ
ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติโดยยึดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์
ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549 แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่
1-120 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่
121-600 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่
601-1,500 คน

5.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่
1,501 คน ขึ้นไป

6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง
ผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

7. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งรัฐบาล ทำหน้าที่หลัก
ด้านการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.4 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
 - 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Alovio
 - 3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 3.3 การกระตุ้นเชาว์ปัญญา
 - 3.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
4. แนวความคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์การ
 - 4.1 ความหมายขององค์การ
 - 4.2 แนวคิดบรรยากาศองค์การ
 - 4.3 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
 - 4.4 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
 - 4.5 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Litwin and Burmeister
 - 5.1 ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย
 - 5.2 ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ
 - 5.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 5.4 โครงสร้างองค์การ

- 5.5 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- 5.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล
- 5.7 ความรับผิดชอบในงาน
- 5.8 การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง
- 5.9 ความจงรักภักดีในองค์กร
- 5.10 การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน
- 5.11 ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน
- 5.12 การทำงานเป็นทีม
6. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์กร
7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร
8. ปัจจัยชีวสังคมของครูที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 6

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 410/1 ถนนมรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รับผิดชอบโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 30 แห่ง และจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 25 แห่ง รวม 55 แห่ง

ทิศทางการดำเนินงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้กำหนดทิศทางการบริหารงานของสำนักงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ดังนี้

ค่านิยมขององค์กร

ยึดหลักธรรมาภิบาล มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปลูกฝังคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้อาณัติการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

พันธกิจ (Mission)

1. ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาทุกระดับอย่างมีคุณภาพ
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความเป็นไทย และดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ได้ตามมาตรฐาน ยกระดับสู่ความเป็นสากลและมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ภายใต้อาณัติการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์

1. สถานศึกษาในสังกัดยกระดับคุณภาพและมาตรฐานได้ตามเป้าหมาย สู่ความเป็นสากล และมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
2. สถานศึกษาในสังกัดจัดกิจกรรม ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วม ในการยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่สากล
3. สถานศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้ได้รับโอกาส ทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์
4. สถานศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และผู้สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองเพื่อศึกษาต่อ ระดับอุดมศึกษา และมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ
5. สถานศึกษาในสังกัดมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
6. ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะ และสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริม ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จุดเน้น

จุดเน้นที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5

จุดเน้นที่ 2 นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติไทย

จุดเน้นที่ 3 เพิ่มศักยภาพนักเรียนด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี

จุดเน้นที่ 4 สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ

จุดเน้นที่ 5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จุดเน้นที่ 6 นักเรียน ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสังคมพหุวัฒนธรรม

จุดเน้นที่ 7 สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินภายนอกตลอดจนการพัฒนาสถานศึกษาในพื้นที่ชนบท โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

จุดเน้นที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่

จุดเน้นที่ 9 นักเรียนมีทักษะชีวิตในการรับมือกับสถานการณ์และภัยพิบัติต่าง ๆ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6, 2556)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” (leader) ไว้หลากหลาย ดังนี้ Bass (1985) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงการรวมอำนาจที่ทำให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้นำ ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

Yukl (1998, pp. 3-4) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม

Halpin (1996, pp. 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานมีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น อาจมีตำแหน่งว่างทางการบริหาร โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือโดยบทบาทของตนเอง ทำหน้าที่ในการสื่อสาร และชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับ แต่ต้องขึ้นกับผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว

อนันท์ ปันยารชุน (2544) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้และเป็นผู้นำที่ยั่งยืน สิ่งที่เขาไม่ได้คือความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกควรไม่ควร โดยสิ่งที่ควบคุมการกระทำของตนเองนั่นก็คือ คุณธรรม และจริยธรรม

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยไม่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ

จากความหมายที่ได้ให้ไว้ดังกล่าวนี้ สรุปได้ว่าผู้นำคือผู้ที่เป็ศูนย์กลางของกลุ่ม มีอิทธิพลและบทบาทต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น และสามารถชี้แนะและโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม จนนำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จของกลุ่ม

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ คำว่า Leader ซึ่งหมายถึงผู้นำ ได้เริ่มใช้เมื่อปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership หรือภาวะผู้นำไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 หรือเมื่อต้นทศวรรษที่ 19 (Marriner, 1933, p. 4) ได้มีการให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” แตกต่างกันไปดังนี้

Hersey and Blanchard (1982) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

Katz and Kahn (1978, p. 234) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ คือการเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ยอมทำตามทิศทางการดำเนินงานตามปกติขององค์การ

Daft (1999, p. 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Griffin (1996, p. 504) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที่น่าไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง

ทิพวรรณ โยษคลัง (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล ศิลปะหรือความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตามและอำนวยความสะดวกให้ร่วมใจกับตนดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแสดงให้เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของผู้ตาม

ทองใบ สุตขารี (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พัชรา ทิพย์ทัศน์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลในการ หลอมความแตกต่างด้านความคิดความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะไม่มีความขัดแย้งอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถที่มีกระตุ้นให้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างมากมาย ตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาล มาจนถึงปัจจุบัน โดยในระยะแรกการศึกษาความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำตามจุดสนใจอยู่ในลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ในระยะต่อมาจึงได้เปลี่ยนจุดสนใจจากคุณลักษณะส่วนบุคคลไปเป็นพฤติกรรมผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ (สมยศ นาวิกาน, 2524, หน้า 188-189) และปี 1980 ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Yukl (1998, p. 350) ซึ่งในปัจจุบันได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะผู้นำเชิงปฏิบัติการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational leadership theories) ซึ่งจะนำเสนอต่อไป

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับอิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวผู้นำ เป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่ง เป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นในกลุ่ม ทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร องค์กรประกอบของภาวะผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างซึ่งแต่ละคนมีประสบการณ์ที่สั่งสมมาแตกต่างกัน นับตั้งแต่อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เยาว์วัย ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี ประสบการณ์การฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน Giammatteo (1981, pp. 1-2) ซึ่งให้เห็นพลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลังในตัวผู้นำเองเป็นลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่นพฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา
2. พลังในตัวผู้ตาม ได้แก่บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออกมา บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม
3. พลังจากสภาพแวดล้อม เช่นนโยบาย แนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การที่จะเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กรหรือโรงเรียนนั้น คือความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่มสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่หรือเป้าหมายนั้น ๆ (พิรพรรณ ทองปั้น, 2552, หน้า 26) ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับ ทุกองค์การ เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันในสังคมโลกได้

พิมพ์อ สดเยี่ยม (2548, หน้า 16) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มกระบวนการทัศน์ใหม่ สร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวมมีการคิดร่วม และร่วมรับผิดชอบ เป็นลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตาม ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจึงเป็นผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

Steers (1977) กล่าวว่าผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับงานหลายอย่างขึ้นอยู่กับพื้นฐานการบริหาร ซึ่งไม่ว่าจะศาสตร์ใด ๆ ที่มีอยู่ก็ไม่ต่างกันนักในเรื่องของหลักการ ส่วนในเรื่องที่แตกต่างกันคือเทคนิค และประสบการณ์ จะเห็นผลสำเร็จหรือว่าล้มเหลวต้องใช้เวลาาน ส่วนทางด้านธุรกิจถ้าบริหารผิดจะเห็นผลได้เร็วมาก และบทลงโทษรุนแรงกว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยคือ

1. ช่วยให้ผู้คลในองค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนา
4. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งทางด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ชักชวน หรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Bennis and Nanus (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะทำให้้องค์การมีชีวิตชีวา และสามารถดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การไปในทิศทางใหม่ ๆ

สรุปได้ว่าความสำเร็จขององค์การไม่ว่าด้านประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ต้องอาศัยภาวะผู้นำขององค์การนั้น ๆ ว่าสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานหรือไม่ ถ้าผู้นำสามารถบริหารงานโดยการมีส่วนร่วม มีความแน่วแน่ในการแก้ปัญหา กล้าคิด กล้าทำ และบริหารงานให้ทันเปลี่ยนแปลงของสังคม ก็เป็นที่เชื่อได้ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

Burns (1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหา เพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงขึ้น

Bass (1985) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด

ทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Bass and Avolio (1994) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะคือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงาน และมองผู้ร่วมงานในแงุ่มใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลกว่าความสนใจของตนเองสู่สิ่งที่จะทำให้อำนาจได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น และบ่อยครั้งที่คิดว่าเป็นไปได้ ผู้นำจะทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Griffin (1996) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

Mushinsky (1997, p. 373) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

แพรภัทร ยอดแก้ว (2552) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร

จารุพันธ์ เอียดคง (2553) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและใช้สมรรถภาพของสมาชิกในองค์กรอย่างเต็มที่ในการพัฒนา โดยที่สมาชิกทุกคนมีความตั้งใจ และเต็มใจเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร หรือสังคม

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม โดยพยายามพัฒนาความสามารถ และสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติของผู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

มีผู้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลากหลายแนวคิด ซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนี้

Burns (1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “เป็น กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำ ดังกล่าวจะหาวิธีกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยม ทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น นั่นหมายถึงใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรือองค์การแบบใดก็ตามก็สามารถ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถเกิดขึ้นกับบุคคลโดยทั่วไปก็ได้ Burns ยังได้อธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตนด้วยการ ดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัวเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนว่าจะให้งาน ให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลตอบแทนจากสัมปทานของรัฐแก่หัวคะแนนที่ช่วย หาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือหน้าทำงาน เมื่อลูกน้องขยันขันแข็งและผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น แลกเปลี่ยน อย่างเป็นธรรม แลกเปลี่ยนอย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบและค่านิยมอื่นที่เกี่ยวข้องกับ การแลกเปลี่ยน เป็นต้น Burn เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตามแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยน กับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าเป็นผู้นำและผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory)
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงสภาพทั้ง 2 ฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามให้ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการ ของผู้ตามและจะกระตุ้นให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับ ขั้นของ Maslow's และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกและอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

Bass (1985) หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bruns (1978) ต่อมา Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายการเปลี่ยนสภาพในองค์การและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี และระบบแลกเปลี่ยน โดยที่ Bass ได้นิยามในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม จูงใจให้ผู้ตามเห็นแก่องค์การมากกว่าสนใจตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและรับภาระจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก Bass กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) จะเห็นได้ว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม ผลการผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามมีความอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ Bass ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Bruns และในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

Sergiovanni (1989, pp. 19-27) ผู้ซึ่งมีผลงานทางด้านการศึกษามากมายได้สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นแบบเสริมสร้าง (Leader as building) ปลูกเร้าศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวมมิใช่พวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมศักยภาพความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leader as bonding) จะยกระดับคุณธรรมจริยธรรมและความประพฤติทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มิใช่ตำแหน่งหรือหน้าที่ กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบันบริหาร โดยการมีส่วนร่วม

Bennis and Nanus (1985) ได้ทำการวิจัยศึกษาต่อเนื่อง 5 ปี โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบคิดริเริ่มใหม่และมีพลังอยู่เสมอ ประกอบด้วย ผู้นำระดับสูงของบริษัท นักวิจัยทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้นำแต่ละคน ผู้นำจะถูกถามเกี่ยวกับ จุดแข็ง และจุดอ่อนของตน การตัดสินใจที่สำคัญในเส้นทางอาชีพ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปรัชญา และแบบการบริหารของตน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกัน หลากหลาย และมีเพียงไม่กี่รายที่มีลักษณะผู้นำโดยเสนห์หา ข้อสรุปที่ได้อยู่ในสุนทรพจน์ผู้นำ ที่กล่าวถึงลักษณะปลูกเรืออารมณ์ การแสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ ซึ่งไม่มียึดแบบเดิม การเปลี่ยนแปลง ผู้ตามให้เป็นผู้เสียสละและกล้าวิพากษ์วิจารณ์ ในส่วนของการวางตนของผู้นำเหล่านี้พบว่าส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรม บุคลิกภาพและกิริยาท่าทางการวางตัวแบบคนธรรมดาทั่วไป ผลการศึกษา ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ประเด็น ดังนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กร ในอนาคต แม้วามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็น ผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมี ลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าจะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าจะไรจะเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคน ในองค์กร” ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นสากลสำหรับผู้นำ ไม่ว่าผู้นำนั้นจะเป็น ไวยาทยากร ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ฝึกสอนฟุตบอล หรือผู้บริหาร โรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีคือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม การสร้างแรงคลใจ ให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์กร และสนองความต้องการพื้นฐาน ของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่าง ๆ เช่นด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำ จึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี และสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มี ความคลุมเครือ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองแตกต่าง วิสัยทัศน์นั้นควร ได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีและเก่งจะต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์ เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และต้องสามารถทำให้ทุกคนยอมรับ ว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดี มีประสิทธิภาพต้องเหมาะกับองค์กร ถูกกับเวลาและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณ

และความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน ผลการศึกษาวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่าองค์การที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น และแรงกดดันจากภายนอก เช่นผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing commitment and trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเฉียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์การได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงคลใจ ไม่ใช่ประกาศิตหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนชักชวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงคลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจนให้เป็นชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านการตัดสินใจและการกระทำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการ โดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น ต้องผ่านกระบวนการยอมรับ เห็นชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ผู้นำระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ก็ควร ได้มีส่วนร่วมรับรู้ร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับและเห็นชอบและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำ ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ความศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับการยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่ปฏิบัติสม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้น โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ร่วมงาน

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Facilitating organizational learning) สิ่งสำคัญที่พบโดย Bennis and Nanus (1985) ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและองค์การ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์การจากประสบการณ์ความสำเร็จ และล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคคลภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลจากเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่ง

ของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวก การเรียนรู้ของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กรผู้นำต้อง กระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องของตนเอง และสนับสนุน ให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

Tichy and Devanna (1986) ได้ทำการศึกษาวิจัยผู้นำระดับสูงสุดของบริษัทขนาดใหญ่ 12 แห่งในสหรัฐ โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้นำเหล่านี้ พร้อมทั้งบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในบริษัท นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หารูปแบบที่เกิดขึ้นระหว่างที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้าง บริษัทขึ้นมาใหม่ มีการหาพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้ในการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการดังกล่าว พร้อมทั้งศึกษาคุณลักษณะ และทักษะของผู้นำเหล่านั้น ในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รูปแบบกระบวนการที่ค้นพบ ประกอบด้วย 3 ระยะตามลำดับ ได้แก่ระยะเริ่มแรก คือการยอมรับ ในความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สองคือการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ระยะที่สาม คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

1. ขั้นการยอมรับในความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขประการแรกของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงคือ ต้องยอมรับในความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำต้องเชิญชวน บุคคลต่าง ๆ ที่เป็นกลไกขององค์กรมาร่วมคิดวิเคราะห์กันอย่างจริงจังว่าการเปลี่ยนแปลงภายนอก จะเป็นภัยคุกคามต่อองค์กรของตนอย่างไร พร้อมทั้งขอให้เสนอแผนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ใหม่ ต้องทำความเข้าใจและชี้แจงต่อบุคคลต่าง ๆ ขององค์กรให้ทราบเหตุผลว่า ทำไมองค์กร จึงต้องเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไร และเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะเกิดผลดีหรือผลเสีย ต่อการดำเนินการขององค์กรอย่างไร

2. ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ เมื่อผู้นำได้ค้นพบประเด็นหลักสำคัญและจำเป็น ต้องเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ใหม่ขององค์กรแล้ว ผู้นำต้องหาหนทางสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตาม ด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่า และสามารถดึงดูดใจผู้ตามให้เห็นว่าเป็นการคุ้มค่า ที่จะเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติเดิมที่เคยชินมาสู่วิสัยทัศน์ใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสร้างวิสัยทัศน์ที่สะท้อนการมองเห็น การหยั่งรู้ภาพที่น่าสนใจขององค์กรที่ควรเป็น ในอนาคตและเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ วิสัยทัศน์จึงควรสะท้อนถึงเป้าหมายร่วมและการมุ่งสู่ ความต้องการมีความสำเร็จในตนเองของผู้ตาม

3. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การลงมือดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ขององค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนนั้น ผู้นำจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร ระดับสูง รวมทั้งต้องมีแผนในการขอความสนับสนุนจากบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กร และแน่นอน

ว่าการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเพิ่มความผูกพันของบุคคลเหล่านี้ต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลดีผู้นำควรพัฒนาทีมงานผสมจากบุคคลที่มีความสำคัญทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีความผูกพันกับวิสัยทัศน์ ควรมีการวิเคราะห์เพื่อจะได้กำหนดว่าใครควรผูกพันกับเรื่องใด และเป็นบุคคลหลักที่เป็นตัวเชื่อมในระบบเครือข่ายกับบุคคลอื่นในองค์กรให้แก่ผู้นำ ระบบดังกล่าวอาจขยายกว้างออกไปรวมทั้งบุคคลที่ทรงอิทธิพลภายนอกอีกด้วย

Cook, Hunsaker, and Coffey (1997) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางแก่สมาชิกขององค์กรในวิธีที่สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ปรักษาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานขององค์กร และบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์กรที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายใน การโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมองให้ครบทั้งระบบและระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ กระจายทั่วทั้งองค์กรแทนที่จะจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทาย ขระดับความรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

Harris (1990) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้ความไม่เป็นเป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาหรือเมื่อไหร่ก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่องยอมรับเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจสำหรับบริบทของโรงเรียนนั้น

Liontos (1992) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ดังนี้

1. มีการเขียนเขียนห้องเรียนแต่ละห้องทุกวัน ช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมในห้องเรียน และกระตุ้นครูเพื่อที่จะยืมชั้นเรียนซึ่งกันและกัน
2. มีการประชุมปรึกษาหารือของคณะทีมงานทั้งหมดของโรงเรียนเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ในต้นปีการศึกษา
3. มีการช่วยเหลือครูให้ทำงานอย่างชาญฉลาด โดยกระตุ้นให้ค้นหาข้ออธิบายที่แตกต่างจากเดิมเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน นำปัญหาส่วนบุคคลของครูมาพิจารณา ในกรอบจิตทัศน์โดยรวมของโรงเรียน หลีกเลี่ยงความผูกพันต่อคำตอบของปัญหาที่คิดไว้ก่อน หรือคำตอบเดิมสรุปชัดเจนในสาระที่ทำการประชุม และทำให้กลุ่มบุคลากรอยู่กับงาน แต่มิใช่เป็นการบังคับจิตทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากร
4. ใช้พลังร่วมของบุคลากร โดยกำหนดหน้าที่ภาระความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคนและให้บุคลากรร่วมเป็นกรรมการของคณะทีมงานต่าง ๆ รวมถึงในทีมงานทำหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองและสายงานการบังคับบัญชาของสถานศึกษา ทีมงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือทีมงานปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้พลังร่วมดังกล่าวในการดำเนินงาน
5. เขียนบันทึกส่วนตัวของครูเพื่อแสดงความรู้สึกเห็นคุณค่าความพยายามเป็นพิเศษของครูในการสร้างสรรค์ผลงานดีเด่นที่ปรากฏแก่สาธารณชน ทั้งผลงานส่วนบุคคล ผลงานของทีมงาน ผลงานของนักเรียน ซึ่งผลงานเหล่านั้นล้วนแต่เกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน
6. สืบหาความต้องการและความจำเป็นของทีมงานเป็นประจำเต็มใจรับทัศนคติและปรัชญาของครู ใช้การฟังอย่างมีประสิทธิภาพและแสดงให้ครูรู้ว่าผู้บริหารเอาใจใส่เขาจริง ๆ
7. ให้ครูทดลองแนวคิดใหม่ ร่วมอภิปรายงานวิจัยร่วมกับคณะครูและเสนอข้อคิดและคำถาม
8. มีการจัดประชุมปฏิบัติการในโรงเรียน โดยผู้บริหารร่วมประชุมและร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับคณะครูพร้อมทั้งตั้งใจให้ครูใช้ความสามารถพิเศษของตนร่วมกับครูท่านอื่น
9. ผู้บริหารต้องให้บุคลากรใหม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ครูมีความผูกพันต่อการร่วมงานและจุดประสงค์ของสถานศึกษา
10. มีความคาดหวังสูงสำหรับครูและนักเรียน โดยบอกครูให้รู้ว่าผู้บริหารต้องการให้พวกเขาเป็นครูที่ดีที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถเป็นได้

11. ใช้กลไกของระบบราชการที่สนับสนุนครูในเรื่องของการเงินงบประมาณสำหรับแผนงาน โครงการ หรือจัดเตรียมเวลาที่เพียงพอสำหรับการวางแผนร่วมกันของครู
12. ให้ครูรู้ว่าต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนทั้งหมด ไม่ใช่เพียงชั้นเรียนของตนเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

Bass and Avolio (1990) ได้เสนอแนวคิดผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of full range of leadership) โดยใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ จะขอกกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลกว่าความสามารถของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้ร่วมงานมีต่อผู้ตามนี้จะกระทำได้โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะ นี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีอุดมการณ์ประสงคร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ

และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย และพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC)

ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นทีปรีภษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพดติของผู้มาแสดงให้เห่นว่ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามไม่รู้สึกว่เขาากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยการจูงใจผู้ตาม ให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวความคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

ความหมายขององค์การ

Robbins (1994) ได้ให้ความหมายของคำ “องค์การ” (Organizational) ไว้ว่า องค์การเป็นกลุ่มของบุคคลซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีบทบาทประสานสัมพันธ์กันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วน Reichers and Schneider (1990, p. 254) เสนอทัศนะว่าบรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรม กระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับมุมมองเห็นภาพของสมาชิกมากกว่าเป็นภาพที่แท้จริงหรือลักษณะประจำขององค์การนั้น นอกจากนี้ Blau and Scott (1962, pp. 2-5)

ชี้ให้เห็นว่า องค์กรเป็นระบบสังคมประกอบด้วย 2 ส่วน คือ โครงสร้างทางสังคม (Social structure) เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ด้านสังคม ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิก บ่อยครั้งมีอารมณ์หรือความรู้สึกร่วมกัน และโครงสร้างทางสถานภาพ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมที่มีส่วนร่วมกัน ประกอบด้วย ค่านิยมร่วมกันปทัสถานและบทบาท

Robbins (2001) กล่าวว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ที่เป็นทางการของพนักงานที่องค์กรกำหนด แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้หน้าที่ขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานที่ทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง และพนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น การที่พนักงานปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากบทบาท จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

Halpin and Croft (1996) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่า หมายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปฏิบัติงาน

ภารดี อนันต์นาวิ (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กร โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้ องค์กรคือรูปแบบการรวมตัวของบุคคลจำนวนมาก ทำงานร่วมกันตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

องค์กรคือการร่วมมือกันทำงานของมนุษย์โดยมีการประสานสัมพันธ์กัน
อย่างเป็นระบบ

องค์กรคือหน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่มีเจตนาในการรวมตัวกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า องค์กรหมายถึงสถาบันที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปรวมกลุ่มกัน โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน วางโครงสร้าง และแบ่งหน้าที่กันทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จหรือเป้าหมายของกลุ่ม

แนวคิดบรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศขององค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรและส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคคลในองค์กร บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร บรรยากาศที่ดีขององค์กรจะทำให้การทำงานของบุคลากรในองค์กรบรรลุจุดหมายตามต้องการ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในองค์กรมีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจและอบอุ่น รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าหากองค์กร

มีบรรยากาศที่ไม่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย ห่างเหิน เฉยเมย ว้าเหว่ และไม่อยากทำงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของของบุคลากรในองค์การ

ความหมายของบรรยากาศขององค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “บรรยากาศขององค์การ” ดังนี้

Grigsby (1991 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 183) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์การ เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การกับการทำงานของบุคคล คือการผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การได้รับรู้ และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

Forehand and Gilmer (1964) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ลักษณะที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อคนในองค์การนั้น

Davis (1981) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์การคือสภาพแวดล้อมที่บุคลากร ปฏิบัติการอยู่ในองค์การนั้น ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นสาธารณะชน เช่นกระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่าง ๆ บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ เหมือนกับ บรรยากาศรอบ ๆ ตัว

Gilmer (1966) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์การหมายถึง คุณลักษณะที่แยก ความแตกต่างระหว่างองค์การและคุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ภายในองค์การ

Litwin and Stringer (1968) ได้แบ่งลักษณะองค์การออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศการมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ เปิดโอกาส ให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากร ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน มีโครงสร้างองค์การที่มีการบีบบังคับน้อย และให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่ม
2. บรรยากาศมุ่งการให้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือมีการกำหนดโครงสร้างขององค์การในรูปกฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบ ในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่สถาบันอยู่ในระดับสูง กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และความคิดเห็นที่ไม่ลงรอย
3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ เน้นเรื่อง ความรับผิดชอบส่วนตัว มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยงและมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีการยอมรับ และรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี และสร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

สฎายุ ชีระวนิชตระกูล (2549, หน้า 89) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ ความรู้สึกหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ มีลักษณะต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์การ การปฏิสัมพันธ์ การให้ผลตอบแทน การสนับสนุนในองค์การ ความเป็นอิสระของสมาชิกในองค์การ พฤติกรรมการบริหารซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 184) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ ความรู้สึกหรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อองค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่รวมทั้ง พฤติกรรมการบริหาร เช่นการให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานทำให้องค์การหนึ่งต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง

จากคำนิยามของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งบุคลากรภายในหน่วยงานดังกล่าว มีการรับรู้เกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การ การบริหารงาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงาน ผู้บริหาร สภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

คำเพชร ศิริสมบุรณ์ (2553, หน้า 23) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดผลกระทบต่อทัศนคติและความรู้สึก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นถ้าบรรยากาศองค์การดีจะทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วยบรรยากาศที่ดีจะทำให้องค์การหรือโรงเรียนน่าอยู่ ส่วนบรรยากาศองค์การที่ไม่ดีอาจทำให้โรงเรียนน่าเบื่อหน่าย ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลงได้

Gibson (1973, p. 329) ได้จำลองแบบบรรยากาศองค์การว่ามีอิทธิพลเหนือบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นบรรยากาศแตกต่างกันย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การได้แตกต่างกัน และเมื่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรด้านพฤติกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์การก็จะกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะมีผลในเชิงบวกหรือในเชิงลบต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และ ประสิทธิภาพขององค์การด้วยเช่นกัน บุคคลในองค์การรู้สึกว่าคุณภาพขององค์การเกิดมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ

ด้วยกัน บางอย่างมาจาก โครงสร้างองค์การ บางอย่างมาจากยุทธวิธีการจูงใจภายในองค์การ ในขณะที่มีองค์ประกอบอื่น ๆ มาจากพฤติกรรมกลุ่มบุคคล แสดงให้เห็นองค์ประกอบด้านระบบองค์การและด้านพฤติกรรมกลุ่มบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันและก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ปรากฏการณ์ทางพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่กิจกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ ความรู้สึกทางด้านจิตใจ ซึ่งจะปรากฏทางพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดสิ่งตามมาแตกต่างกัน เช่นการผลิต ความพึงพอใจ การขาดงานและการเปลี่ยนงาน

Steers (1977, pp. 100-104) กล่าวว่าลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) หมายถึงบรรยากาศขององค์การนั้นมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน และยังกล่าวอีกว่าบรรยากาศทำให้เกิดผลต่อบุคคลในองค์การ 2 ประเด็นด้วยกัน คือ 1) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และ 2) ผลการปฏิบัติงาน (Job performance)

Fox (1973) กล่าวว่าบรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุไปสู่จุดหมายที่สำคัญ ได้แก่การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการการพัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตร ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งเป็นที่น่าพอใจ และเป็นสถานที่ที่มีความหมายทั้งครู-อาจารย์ และนักเรียน นักศึกษาจะใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนอย่างมีค่า

Litwin and Stringer (2002) ได้กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำ และขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นต้น บรรยากาศขององค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านแสดงความคิดเห็นเรื่องบรรยากาศขององค์การไว้ว่า บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลและความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การอยู่มาก ดังเช่น Steers (1977, pp. 104-109) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ คือ

1. บรรยากาศขององค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

2. จากการที่บรรยากาศขององค์การเหมาะสมกับองค์การหนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร บรรยากาศแบบเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่เน้นแต่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศที่เน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้นเหมาะสม

ต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

3. แม้ว่าบรรยากาศจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการขาดงานของบุคลากร แต่ไม่สามารถคาดหวังว่า บรรยากาศขององค์การจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ โดยบรรยากาศที่ช่วยให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การคือ ความพึงพอใจในงาน

สรุปได้ว่าบรรยากาศขององค์การคือสภาพแวดล้อมและการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ในองค์การที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ ถ้าองค์การหรือหน่วยงานจัดสภาพแวดล้อมและ โครงสร้างการบริหารงานในองค์การดี จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่ทำ

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางวัดถึงลักษณะบรรยากาศขององค์การดังนี้

Litwin and Stringer (1968) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่าเป็นส่วนสำคัญ ในการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล สิ่งแวดล้อม กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) องค์ประกอบบรรยากาศขององค์การด้านนี้ คือความรู้สึกรู้สึกของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ เป็นความรู้สึกถึงข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้งานลดน้อยลง หรือเพิ่มความท้าทายหรือความสำเร็จ ความคาดหวังหรือลักษณะ โครงสร้าง ทำให้แรงจูงใจด้าน ความต้องการเพื่อความสำเร็จของบุคคลเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างจะมีลักษณะ เป็นทางการ มีสายงานการบังคับบัญชาหรือมีกฎระเบียบแสดงให้เห็นชัดเจน ทำให้มีระยะห่างระหว่างบุคคลหรือสายงานหรือระหว่างสังคมมากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อบรรยากาศขององค์การด้านนี้ และมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มได้ Mc Greger (1960) กล่าวว่ากรณีที่โครงสร้างขององค์การมีมากมาย มีการควบคุม ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ขาดความยืดหยุ่นของงาน ทำให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพในองค์การ ทำให้บรรยากาศเคร่งเครียดไม่จูงใจให้บุคคล ชื่นชอบองค์การ

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความรู้สึกของบุคคล ที่เกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจสูง บุคคลที่มีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกว่าการบรรยากาศขององค์การเป็นไปด้วยดี บุคคล ที่มีแรงจูงใจในการต้องการความสำเร็จสูง จะชอบทำงานที่ทำให้มีความรับผิดชอบเองหรือบุคคล ที่มีความรับผิดชอบมักจะทำงานที่สามารถทำงานด้วยความสามารถของตนเองมากกว่าที่จะรอ

ให้โอกาสผ่านมาถึงแม้จะมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จเท่ากัน และมักต้องการข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงการทำงานของตนเอง โอกาสหรือแรงจูงใจภายในเป็นผลจากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จทำให้บรรยากาศด้านนี้ดีขึ้น แต่ถ้าสถานการณ์นั้นบีบบังคับว่าต้องมีความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความรับผิดชอบของบุคคลจะทำให้คุณค่าของแรงจูงใจภายในลดลง แม้ว่างานจะประสบความสำเร็จก็ตาม ดังนั้นแรงจูงใจที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จนั้นจะทำให้บรรยากาศขององค์การดีขึ้น ทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบ เกิดบรรยากาศของการเป็นนายตนมากกว่าบรรยากาศขององค์การที่เน้นความมีอิสระในการทำงาน บรรยากาศของการมีความรับผิดชอบและส่งผลต่อพลังอำนาจได้

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกัน การเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน องค์ประกอบด้านนี้มีความสัมพันธ์ต่อพัฒนาการของมนุษย์เป็นอย่างมาก การสนับสนุนส่งเสริมจะช่วยลดความกลัวที่จะล้มเหลวและช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ดีขึ้นในขณะที่ความอบอุ่นจะช่วยลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานและสัมพันธ์ภาพที่ดีนำไปสู่ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งความอบอุ่นและการสนับสนุนเป็นตัวแปรสำคัญของความพึงพอใจในงานในผู้บังคับบัญชาที่มุ่งที่ผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสัมพันธ์กัน โดยแสดงความสนใจ เข้าใจในตัวเขาเหล่านั้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาสวมควรแสดงความเป็นมิตรความไว้วางใจซึ่งกันและกันการเคารพให้ความอบอุ่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างบรรยากาศขององค์การที่อบอุ่นการสนับสนุนเกื้อกูลกันจะช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้มแข็งอดทนแม้งานหนัก รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ไว้วางใจซึ่งกันและกันและเกิดความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and punishment) เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับรางวัลเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ดี การได้รับความเป็นธรรมจากนโยบายการพิจารณาความดีความชอบ องค์ประกอบด้านนี้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษในสถานการณ์การทำงานในองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่คนชื่นชอบมากกว่า ถ้าระบบให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง คำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลักและการประเมินที่ยุติธรรมจะทำให้เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จขึ้น เพราะรางวัลที่ได้รับถือเป็นความสำเร็จของแต่ละบุคคล ทำให้ลดความกลัวการล้มเหลว การให้รางวัลจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก และการประเมินที่ยุติธรรมจะทำให้เกิดการกระตุ้นในแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ เพราะผู้มีความสัมพันธ์สูงกับบุคคลอื่นจะแสวงหาสิ่งนำไปสู่ความอบอุ่นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า และหากบรรยากาศแสดงถึงการยอมรับแต่การให้รางวัล

ไม่มีความชัดเจนหรือขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่นสนใจการยอมรับในเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่นการให้ความเป็นมิตร บรรยากาศการให้รางวัลจะกระตุ้นบรรยากาศการยอมรับ มากกว่าแรงจูงใจด้านต้องการอำนาจ และการที่บุคคลได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจะเป็นบรรยากาศที่ดีกว่าบรรยากาศการไม่ยอมรับหรือการลงโทษ

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความรู้สึกของคนในองค์กรเกี่ยวกับ การเผชิญหน้า การแก้ไขปัญหา ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยองค์ประกอบด้านนี้เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างและหน่วยงานที่มีการแข่งขันภายใน ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด การแก้ไขความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่สำคัญในความแตกต่างและการผสมผสานหน้าที่ขององค์การ

6. มาตรฐานงาน และความคาดหวัง (Performance standard and expectation) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน องค์ประกอบด้านนี้จะวัดการรับรู้ถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของบรรยากาศอื่น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อความสำเร็จ สิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับความสำเร็จนี้อาจเรียกว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานสูง ทฤษฎีการจูงใจด้านความต้องการ ความสำเร็จจะสร้างมโนภาพความสำเร็จที่สัมพันธ์กับมาตรฐานสูงสุด ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงและการกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จเป็นสัมพันธ์แบบตรงไปตรงมา ถ้าตั้งสมมติฐานงานสูง แต่อีกทางก็ยอมรับว่าเป็นบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ เช่น ความอบอุ่น ความเป็นมิตร การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การให้รางวัลและการยอมรับ แสดงว่าแต่ละคนมีความต้องการความสัมพันธ์สูงเพื่อตอบสนองมาตรฐานการปฏิบัติงานตามคำสั่ง จึงเป็นไปได้ว่าถ้าบรรยากาศเน้นความต้องการมีอำนาจ มาตรฐานการปฏิบัติงานจะกระตุ้นแรงจูงใจความต้องการเพื่ออำนาจ องค์กรใดที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงหรือต่ำเกินไปจะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลและก่อให้เกิดการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกันได้

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) องค์ประกอบด้านนี้เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์กร ค่านิยมของสมาชิกในองค์กร และทีมงาน ในองค์กรที่เป็นทางการไม่เพียงแต่เป็นที่ทำงานของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณลักษณะของแต่ละบุคคลและเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญยิ่ง

8. ความเสี่ยงภัย (Risk) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยง หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หรืองานที่ทำมีความเสี่ยงความเสียหาย เป็นการวัดความรู้สึกเกี่ยวกับการเสี่ยง

และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การคำนวณการรับรู้ความเสี่ยงในงานหรือการตัดสินใจหาแนวทางที่ปลอดภัยที่สุดในงาน มีความสำคัญในการกระตุ้นการจูงใจด้านความสำเร็จ โดยเฉพาะทัศนคติเกี่ยวกับความเสี่ยงในงาน บุคคลที่มีบุคลิกภาพความต้องการด้านความสำเร็จสูง จะเสนอตัวต่องานที่มีความเสี่ยงปานกลาง ดังนั้นเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงกับแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้วย ในขณะที่การรับรู้ความเสี่ยงจะไม่มีผลต่อการจูงใจด้านการต้องการความสัมพันธ์และการมีอำนาจ

Halpil and Croft (1963) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของทุกคนในองค์กรที่เขาปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถวัดได้จากแบบประเมินองค์กร OCDQ (Organization climate description questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดย Halpil and Croft ในปี ค.ศ. 1963 เพื่อใช้สำหรับศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ใช้วัดบรรยากาศขององค์กร 8 มิติ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน 4 มิติ และจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ซึ่งได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

1.1 ด้านขาดความสามัคคี (Disengagement) คือความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้งที่ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยการร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะ จึงจะได้ผลดี ค่านิยมทัศนคติและขนบธรรมเนียมประเพณีซึ่งกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในบรรยากาศองค์กร บางครั้งมีผู้เรียกบรรยากาศองค์กรว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายในสังคม หรือเรียกว่าสภาพแวดล้อมที่จูงใจ บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนจะช่วยอธิบายว่า ทำไมบางองค์กรผู้ปฏิบัติงานจึงต่อต้านฝ่ายบริหาร ใบบางองค์กรมีการรับรู้หรือรู้สึกที่ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างมากในพฤติกรรมการทำงานมีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มและความเฉลียวฉลาดช่างประดิษฐ์ของพนักงาน และความตั้งใจที่จะผูกพันตนเองไปยังเป้าหมายที่ต้องใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น บรรยากาศขาดความสามัคคีเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดจากการบริหารงานบุคคลเพราะบุคลากรเสียขวัญกำลังใจในการทำงานเพราะขาดความสามัคคีฉันท์มิตร และความภาคภูมิใจในผลการทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ปฏิบัติตาม โดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเองเท่านั้น และผู้บริหารก็ไม่เคยที่จะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะทำงานให้ได้ผล ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติคนหรือปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่นได้

ขาดความเมตตากรุณา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารไม่ค่อยมีการได้โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้สูงขึ้นจึงมีผลต่อการทำงาน เมื่ออยู่ในตำแหน่งนาน ๆ จะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น และความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความคิดสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการใช้ความคิดใหม่ของเขาที่จะแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การด้านธุรกิจในการทำงานของพนักงานต่ำ และอีกส่วนหนึ่งอาจมาจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันความต้องการตลาดแรงงาน ลดลง งานลดลง งานหายากมากขึ้นและยังไม่สามารถเลือกงานที่ตนเองถนัดหรือที่ตนเองชอบได้ เมื่อเขาได้ดำรงตำแหน่งแล้วจะสามารถรักษาตำแหน่งของตนเอาไว้ได้โดยพยายามปรับตัวให้เคยชิน ให้มีความรู้สึกว่ารักงานและรับสภาพที่ตนเองเป็นอยู่แม้ว่าจะไม่ชอบที่อยู่องค์การนี้ก็ตามจึงทำให้ขาดความสนใจในสภาพแวดล้อมขององค์การ

1.2 ด้านอุปสรรค (Hindrancel) คือความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่าได้มาปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานทำมากเกินไปแล้วยังปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการ ระเบียบและกฎเกณฑ์อื่น ๆ อีก ซึ่งเห็นว่าไม่จำเป็นและทำให้เข้าใจว่าผู้บริหารสร้างแต่ความยุ่งยากลำบากแทนที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ครูอาจารย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ

1.3 ด้านขวัญและกำลังใจ (Esprit) คือความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่าต่างก็มีกำลังใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานดีเพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และต่างก็ชื่นชอบที่ตนเองประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน Brown and Moberg (1980) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การช่วยวางรูปแบบและความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ บรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การหากต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาก่อนอื่นคือบรรยากาศองค์การ นอกจากนี้ยังได้สรุปลักษณะบางประการของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

1. ขอบข่ายและความเป็นอิสระภาพ
2. ระดับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะออกระเบียบ วิธีการสื่อสาร
3. ระบบการให้รางวัลและการจูงใจของหน่วยงาน
4. ลักษณะการบังคับบัญชา ความอบอุ่น ความช่วยเหลือที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออก

ด้วยความเมตตา

5. ขอบข่ายความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นนอกจากการทำงานตามหน้าที่แล้ว ก็จะมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงานเพื่อกำหนดหรือควบคุมพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

หรือพนักงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ระเบียบกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นสื่อความคาดหวังของการบริหารงาน ไปยังพนักงาน กฎเกณฑ์ไม่เพียงแต่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเท่านั้นแต่ยังเป็น โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรด้วย องค์กรจึงสามารถทำให้บุคคลทำหน้าที่แตกต่างกันในองค์กรนั้น ปฏิบัติงานให้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดก็อาจมีผลกระทบต่อความรู้สึกในการทำงานของพนักงานเพราะพนักงานซึ่งต้องยึดกฎระเบียบที่เคร่งครัดอยู่ตลอดเวลาทำให้รับกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถปรับตัวได้หรือปรับตัวอย่างผิด ๆ แต่การยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีขวัญกำลังใจที่ดี เนื่องจากขวัญกำลังใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อสมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจสูง ก็จะทำงานได้อย่างเต็มที่ Flippo (1961) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสภาพจิตหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในองค์กร และควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมความมั่นคง ในอาชีพการงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

Beach (1965) ได้ให้ความหมายของการจงใจว่า หมายถึงการที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์หรือรางวัล การจงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเพราะเป็นส่วนที่ช่วยให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ซึ่งมีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

1.4 ด้านมิตรสัมพันธ์ (Intimacy) คือความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่าต่างก็มีความพอใจในความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองโดยไม่ต้องคำนึงถึงความรู้สึกหรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540) ให้ความหมายว่า เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามหลักความสัมพันธ์ซึ่งสนับสนุนเกื้อกูลกัน องค์กรควรจัดให้มีบรรยากาศของการสร้างความพึงพอใจที่ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่า และได้รับความเคารพนับถือ แบบเสริมสร้าง สนับสนุน และจงใจที่มีลักษณะพึ่งพากันและกัน ทั้งระบบนำมาซึ่งความร่วมมือและประสานงานกัน เป็นเครื่องชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และสมาชิกทั้งหมดขององค์กรในบรรยากาศของความเป็นมิตรและระหว่างกลุ่มงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีความไว้วางใจและเชื่อถือกันในระดับสูงย่อมเป็นปัจจัยในการสื่อสาร และการใช้กระบวนการมีอิทธิพลต่อกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจำเป็น

ต้องให้ความสำคัญและรู้จักยกยอบบุคลากรมีความรู้ความสามารถให้อยู่ในหน่วยงานของตน โดยพยายามสร้างบรรยากาศองค์การให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน และมอบหมายงานให้เหมาะกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล กระบวนการ ที่จะพัฒนาระบบงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติให้ถูกต้อง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการและองค์การจะสนับสนุนให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบและรายงานสิ่งที่ตนเองทำได้ เพราะไม่มีใครสามารถเข้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ในแต่ละกิจกรรมได้ดีเท่ากับปฏิบัติงานเอง เมื่อผู้ปฏิบัติงานแก้ปัญหาเองจึงสามารถแก้ปัญหา ได้ตรงจุดที่เกิดปัญหานั้น และที่สำคัญพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องมีความกระตือรือร้น มีความเต็มใจ มีใจรักงานที่ทำให้ความร่วมมือกับองค์การมีการสื่อสารและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคน มีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่องานที่ทำและให้ทุกคนได้รับทราบถึงแนวทางและจุดมุ่งหมายของการทำงานที่ชัดเจน เมื่อทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือมีส่วนสำคัญต่อองค์การเช่นเดียวกับบุคคล อื่นที่อยู่ในองค์การเดียวกันเขาย่อมมุ่งหวังว่าเขาจะทำงานให้ดีที่สุดเต็มความสามารถที่เขาได้อยู่ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงานอย่างมีบรรยากาศเป็นแบบมิตรสัมพันธ์ และองค์การ สามารถที่จะตั้งแผนการปฏิบัติงานโดยให้สมาชิกปฏิบัติงานตามที่แผนงานที่วางไว้ ซึ่งสามารถ จะตรวจสอบการทำงานได้ชัดเจนก็คือเมื่อทำงานให้เกิดความสำเร็จ เขาจะเกิดความสัมพันธ์กับ องค์การต่อไป

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร

2.1 ด้านความห่างเหิน (Aloofness) คือการให้ครู-อาจารย์มีความรู้สึกว่าคุณผู้บริหาร แสดงตนมีลักษณะเป็นเจ้าแบบแผนและจริงจังเกินไป ไม่ยอมคบหาสมาคมกับใคร จะถือปฏิบัติ ตามระเบียบ กฎข้อบังคับ และตามนโยบายอย่างเคร่งครัดแทนที่จะผ่อนปรนเปิดใจกว้าง พุดจาหรือกัน โดยใกล้ชิดกับคณะครู- อาจารย์ และปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ กลับยึดถืออารมณ์ ของตนไม่ยอมใกล้ชิดหรือรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเข้ากับลักษณะ แบบของผู้บริหารแบบคุมกฎ

2.2 ด้านมุ่งงาน (Production emphasis) คือการที่ครู-อาจารย์มีความรู้สึกว่าคุณผู้บริหาร จะทำการ ในลักษณะควบคุมการทำงานของเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด อาจขาดความยืดหยุ่นเพราะมุ่ง ความสำเร็จของงานเพื่อให้เป็นไปตามกำหนดเวลาและเป้าหมาย แม้ว่าผู้ร่วมงานจะแสดงปฏิกิริยา สะท้อนกลับมาให้เห็นพฤติกรรมในลักษณะดังกล่าวก็จะ ไม่เปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การ ที่สำคัญประการหนึ่ง คือพยายามใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรขององค์การถือว่า มีความสำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การจะต้องบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้ และสมาชิกในองค์กรพึงพอใจ ซึ่งการทำเช่นนั้นได้ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ จะต้องหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์ภายในองค์กร แม้ว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะเป็นเรื่องหมายที่บอกถึงการมีประสิทธิภาพขององค์กร แต่ผู้บริหารจะต้องพยายามนึกถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างผสมกลมกลืน ผู้นำแบบยึดถือระเบียบและผู้นำพื้นฐานแบบเอางานถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้นำแบบมุ่งผลงาน

2.3 ด้านการเป็นแบบอย่าง (Thrust) คือการที่ครู-อาจารย์มีความรู้สึกที่ผู้บริหารเป็นผู้เสียสละและเต็มใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เป็นแบบอย่าง โดยไม่เคยขอร้องให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม พยายามที่จะผลักดัน กระตุ้นเตือนและสนับสนุนให้ ครู-อาจารย์มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แม้ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมมุ่งงานอย่างชัดเจน ครู-อาจารย์ทุกคนก็พอใจและยึดถือปฏิบัติตาม

2.4 ด้านความกรุณาปราณี (Consideration) คือการที่ครู-อาจารย์มีความรู้สึกที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจและแสดงความโอบอ้อมผ่อนปรนต่อบรรดาเพื่อนร่วมงานอย่างเพื่อนมนุษย์ควรเอื้อเฟื้อต่อกัน ไพทอร์ย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540) ผู้บริหารแสดงความกรุณาปราณีและคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเป็นประจำสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร เน้นความสามารถและความร่วมมือกันทำงานที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือแบบแผนต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกที่ดีเมื่อเขาทำงานแล้วจะมีหลักประกันที่มั่นคงต่อชีวิตต่อตนเองและครอบครัว ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และแสดงความ โอบอ้อมผ่อนปรนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่ว่างานจะเป็นอย่างไรก็ตาม

จาก 8 มิติของพฤติกรรมครูและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร Halpil and Croft (1963) ใช้สถิติ Factor analysis จัดกลุ่มบรรยากาศองค์กร โรงเรียนเป็น 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร มีขวัญกำลังใจและมีการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน คอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือแก่อุทลกลุ่มสมาชิก และไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป องค์กรหรือสถานศึกษาที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิด จะไม่เน้นถึงความสำเร็จด้านงาน หรือการตอบสนองในด้านความต้องการทางสังคมมากนัก บรรยากาศองค์กรแบบเปิดจะเป็นไปในลักษณะการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานมีความจริงใจต่อกัน และมีอิสระในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้องค์กรและหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกหรือผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงานอยู่เสมอ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงาน และได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม สมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานก็ยังน้อยกว่า ผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิด แต่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรยังคงร่วมมือกันด้วยดี สามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ อันเนื่องจากผู้บริหารจะกำหนดวิธีการมาตรการต่าง ๆ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับให้กับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน ผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อทุก ๆ คน พยายามให้ทุกคนได้รับผิดชอบในภารกิจหน้าที่และผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มสมาชิกหรือผู้ร่วมงานลดน้อยลง และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในองค์กรตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้มีความเป็นอิสระ โดยให้รับผิดชอบภาระหน้าที่การทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะควบคุมดูแล ตัดสินใจด้วยตนเอง และเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสมบูรณ์ด้วยเหตุนี้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรจะตระหนักถึงความตั้งใจดีของผู้บริหารที่จะพยายามพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าจึงทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความเป็นมิตรของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร ความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงาน ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ จึงทำให้ประสบปัญหา การดำเนินงานเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาก เนื่องจากผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน และบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ขาดความพยายามที่จะจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนทำงานร่วมกัน แต่ในบรรยากาศแบบเป็นกันเองนี้ทุกคนในองค์กรต่างมีความรู้สึกว่าองค์กรมีมิตรภาพที่ดี

5. บรรยากาศแบบจันท์พ่อลูก (Paternal climate) เป็นบรรยากาศ ที่ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรมีความรู้สึกที่ถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเอง ทำให้มีขวัญและกำลังใจต่ำ จะมีการแบ่งงานกันทำแต่ก็ยังขาดความสามัคคี และการประสานงานร่วมกันทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรรู้สึกว่าไม่มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน ผู้บริหารจะทำตัวเหมือนผู้ที่มีความรู้ดีไปเสียทุกอย่างก้าวก่ายในหน้าที่การงาน และไม่กระจ่ายอำนาจทำให้รู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก

ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรห่างเหินกัน

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงาน โดยไม่คำนึงถึงความต้องการ และความสุขของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร บริหารงาน โดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด ทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในผลงานต่ำ เนื่องจากขาดความร่วมมือร่วมใจกัน การดำเนินงานขององค์กร ไม่ราบรื่น มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาก แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นสมาชิกหรือผู้ร่วมงานให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเองก็ตาม แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงใจ ไม่มีภาวะผู้นำที่ดี ไม่ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร ไม่ดูแลด้านสวัสดิการความเป็นอยู่ ขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกัน

ดังที่กล่าวมาข้างต้น องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรทั้ง 8 ด้าน ทำให้เกิดบรรยากาศรูปแบบต่าง ๆ สามารถนำมาสรุปให้เป็นรูปลักษณะที่เด่นชัดในแต่ละแบบของบรรยากาศขององค์กร ซึ่งจำแนกตามองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรในระดับต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะบรรยากาศขององค์กรขององค์ประกอบบรรยากาศด้านต่าง ๆ

องค์ประกอบ บรรยากาศขององค์กร	รูปแบบบรรยากาศขององค์กร					
	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบคุม	แบบเป็น กันเอง	แบบฉันท พ้อง	แบบ ปิด
การไม่ให้ความ						
ร่วมมือ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	สูง
อุปสรรค	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ขวัญ	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ
การสนับสนุน	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
การห่างเหิน	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
การเน้นผลงาน	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	สูง
การให้ความ						
ช่วยเหลือ	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ
การเอาใจใส่	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ

ที่มา: Hoy and Miskel (2001, p. 141)

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Litwin and Burmeister

จากทฤษฎีบรรยากาศองค์การที่กล่าวข้างต้น บรรยากาศองค์การมีองค์ประกอบหลายอย่าง ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของแต่ละบุคคล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สนใจแนวคิด Litwin and Burmeister (1992) ผู้วิจัยจึงได้นำหลักการและแนวคิดดังกล่าวมาเป็นหลักในการวิจัยครั้งนี้โดยแบ่งมิติองค์การออกเป็น 12 ด้าน ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) หมายถึงเป้าหมาย และนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ มีความกระชับ ง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับพันธกิจ
2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึงองค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ
3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึงองค์การได้กำหนดขั้นตอน และแนวทางการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลการตรวจสอบ ประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้น
4. โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึงองค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน
5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity) หมายถึงองค์การมีการกำหนดกฎระเบียบ และข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นระเบียบที่ใช้กับบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน
6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Rewards) หมายถึงองค์การให้แรงกระตุ้นใจ โดยการกล่าวยกย่องชมเชยเมื่อบุคคลปฏิบัติหน้าที่เป็นที่น่าพอใจ ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ
7. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึงองค์การได้มอบหมายภาระ ความรับผิดชอบให้กับบุคคลได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน
8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and error) หมายถึงองค์การได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองลองริเริ่มสิ่งนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่อดำเนินหน้าที่
9. ความจงรักภักดีในองค์การ (Loyalty) หมายถึงองค์การได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตัวเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึงองค์การได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Working supportive) หมายถึงผู้บังคับบัญชาขององค์การให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาหรือต้องการขอคำแนะนำปรึกษา รวมถึงได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึงองค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

จากข้อค้นพบทำให้ทราบว่าบรรยากาศขององค์การเป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดบรรยากาศขององค์การของ Litwin and Bumeister (1992) เป็นแนวคิดหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยวิเคราะห์แล้วว่าองค์ประกอบทั้งแปดด้านตามทฤษฎีดังกล่าวตรงตามวัตถุประสงค์และมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนตาทฤษฎีของ Bass and Avolio (1990) มากที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศขององค์การ

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่ประกอบไปด้วยคนหลาย ๆ คนที่มาอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก ในการอยู่ร่วมกันนี้ต้องอาศัยกติกาของการอยู่ร่วมกัน กติกานี้อาจมาจากกฎระเบียบของทางราชการ หรือกฎเกณฑ์ที่เกิดจากความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของแต่ละหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติกันมาจนกลายเป็นระเบียบ กติกาของการอยู่ร่วมกันนี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรได้ แล้วยึดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติให้เป็นไปตามครรลองที่ถูกที่ควรซึ่ง Sergiovanni (1988) ได้กล่าวเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การว่า ให้เราตรวจสอบตัวเองเมื่ออยู่ในกลุ่มเพื่อนร่วมงานว่ามีบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน การแก้ปัญหา และให้โอกาสเราในการเริ่มงานใหม่ดีเพียงใด นอกจากนี้ French and Bell (1990) นักพฤติกรรมศาสตร์ได้วิจัยพบว่า คนในฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่ม และเป็นผู้นำกลุ่ม การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มและการร่วมมือในการดำเนินงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มนั้นมีความสำคัญเพราะคนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากกลุ่ม ถ้ามีการร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้นก็จะทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มประสบความสำเร็จและยังค้นพบว่า การที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้อง

ไว้วางใจสมาชิกของกลุ่ม Heysey and Blanchard (1992) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับงานหลายรูปแบบ เมื่อต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่นการมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และบรรยากาศขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร จะเห็นว่าผู้บริหารในสถานะผู้นำองค์กร ต้องกระทำภารกิจอันสำคัญยิ่งต่อสมาชิกในองค์กร คือการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีความสุขกับการปฏิบัติงาน บรรยากาศขององค์กรที่เป็นแบบเปิดนั้นเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์สูงสุด Litwin and Stringer (1968) ซึ่งสอดคล้องกับ จตุรงค์ ภู่อู่เย็น (2541, หน้า 40 - 43) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษามากกว่าคนอื่น ๆ และการจัดบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษาที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ ให้การส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมในองค์กรของ Getzels and Guba (1957)

ได้วิเคราะห์พฤติกรรมทางสังคมในองค์กรที่จัดเป็นระบบสังคมและทำให้บุคคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับมิติ 2 มิติ ดังต่อไปนี้คือ

1. สถาบันมิติ (Homothetic dimension) ประกอบด้วยสถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความมุ่งหวัง (Expectation) ซึ่งในทุกสังคมจะต้องมีสถาบันที่สังคมสร้างขึ้นเพื่อความอยู่รอดของสังคม แต่ละสถาบันมีลักษณะเฉพาะและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคคลากรปฏิบัติตาม เพื่อให้งานสำเร็จไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งทำให้ได้ผลงานตามความมุ่งหวังขององค์กรนั้น ๆ

2. บุคคลากรมิติ (Idiographic dimension) ประกอบด้วย บุคคล (Individual) บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการส่วนตัว (Need-disposition) พฤติกรรมในระบบสังคมกำหนดขึ้นโดยสถาบันมิติ สมาชิกในสังคมจะต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์กร ในขณะที่เดียวกันคนที่เข้าไปอยู่ในองค์กรก็มีบุคลิกภาพ และความต้องการเป็นของตนเอง ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความต้องการของแต่ละตัวบุคคล ทั้งนี้ได้มีผลงานสนับสนุนภาวะผู้นำกับบรรยากาศขององค์กรเช่น Ham (1999) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาใน Korean ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริหาร โดยการสุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 44 แห่ง และจำนวนครู 1,570 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กร โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ได้กล่าวว่าถ้าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่ดีสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถ

ในการปฏิบัติงาน หรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และช่วยให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ หทัยชนก บุญมาก (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังพบว่าบรรยากาศองค์การด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคล้อยส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ และสามารถทำนายบรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับ จูติยา เรือนนงการ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเน้นความสัมพันธ์และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเน้นการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ประจักษ์สิน บึงจุม (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตามทฤษฎีวิชาการและนักวิจัย ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับบรรยากาศองค์การข้างต้น กล่าวได้ว่าถ้าผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำในการ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่น่าพึงพอใจของสมาชิกผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ได้แล้ว การดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน ก็จะสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศในการทำงานที่ดีของครู ทำให้ครูร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในงานที่ทำงานบังเกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย ขององค์การ ดังนั้นผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความรู้สึกรัก ความพึงพอใจของผู้ร่วมงานต่อ บรรยากาศองค์การที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ ผู้บริหาร โรงเรียนจึงควรสนใจ การสร้างบรรยากาศ องค์การของโรงเรียนให้เป็นที่ดีน่าพอใจ เป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อสมาชิกใน ผู้บริหาร โรงเรียนต้องถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งที่จะต้องให้การดูแลเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษ เพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียนในแบบต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ทั้งครู-อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่น ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนที่ดีต้องเป็นผู้นำที่ดี แสดงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม สามารถจูงใจ

ให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการจัดวางระบบการบริหารองค์การที่ดี มีการประสานสัมพันธ์ และแสดงบทบาทผู้นำให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ส่งผลไปยังการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ปัจจัยชีวสังคมของครูที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ

ปัจจัยชีวสังคมของครู เช่น เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงขนาดโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย เนื่องจากครูที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน จะมีแนวคิด ทักษะคิด อุดมการณ์ ความพึงพอใจ มุมมองในการปฏิบัติงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ แตกต่างกันไป อีกทั้งขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน เนื่องจากโรงเรียนใหญ่จะมีทรัพยากรด้านต่าง ๆ พร้อมกว่าโรงเรียนเล็ก ทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนใหญ่มีความคล่องตัวมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งสอดคล้องกับ Griffeth, Hom, and Gaertner (2000, pp. 463-488) มีแนวคิดว่าลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และความมีอาวุโสในงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล จากการศึกษา พบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์การมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าด้วย รวมถึงจะมีอัตราการขาดงานและการลาออกจากงานน้อย ซึ่งความเป็นผู้อาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล (2555) พบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพ และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้บริหารที่เน้นการเปลี่ยนแปลง แนวความคิด และแนวปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการจูงใจเพื่อความจงรักภักดี และผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยกระบวนการ โครงสร้างขององค์การ มีการแบ่งงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมและความสามารถที่ต่างกัน ทั้งนี้การปฏิบัติงานร่วมกันนั้นจำเป็นต้องอาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบของแต่ละองค์การเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคลอันจะนำไปสู่บรรยากาศองค์การในที่สุด ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดีย่อมก่อให้เกิดการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีด้วย สอดคล้องกับทัศนะของ Haimann, Scott, and

Connor (1978) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การคือบรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น สร้างขึ้นได้โดยผู้บริหาร สามารถปรับปรุงได้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ในทัศนะของ Sergiovanni (1994, pp. 15-16) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ ความสามารถในการใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมและหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความตระหนักในตนเอง และสามารถสร้างความพอใจที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคน บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายในการบริหารตลอดจนการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เพราะจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาในด้านปริมาณงาน คุณภาพของสถานศึกษา และความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Likert (1967) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์การที่มี ประสิทธิภาพ ตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การได้ 4 ประเภท คือแบบเผด็จการแบบบูรณาธิปไตยแบบปรึกษา และแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเกิดขึ้นมาจากระบบการบริหารที่มีความแตกต่างกัน แต่พื้นฐานของระบบการบริหารจำนวน 1 ใน 8 ประเภท คือกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเพียงใดซึ่ง Owen (1981) ได้มีความเห็นสนับสนุนในผลการศึกษาวิจัยของ Likert ในเรื่องตัวแปรที่ใช้วัดบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและโครงสร้างส่วนประกอบขององค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญ และเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ และยังได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การที่มีความเหมาะสมจะต้องครอบคลุมถึงพฤติกรรมของการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การที่เหมาะสมด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นารี (2549) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ และร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่ดีได้ร้อยละ 76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ และได้ให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำและการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ คำเพชร ศิริสมบุญ (2553) กล่าวว่า

บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กรเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดผลกระทบต่อทัศนคติและความรู้สึก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นถ้าบรรยากาศขององค์กรดีจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย บรรยากาศที่ดีจะทำให้องค์กรหรือโรงเรียนน่าอยู่ ส่วนบรรยากาศขององค์กรที่ไม่ดีอาจทำให้โรงเรียนน่าเบื่อหน่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลงได้ ทั้งนี้ ได้มีผลงานสนับสนุนภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรไว้ เช่น Holt (1997) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจของครู แต่ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความไม่พึงพอใจ และสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีส่วนในการช่วยเหลือสนับสนุนบรรยากาศทำงานในโรงเรียนได้ หทัยชนก บุญมาก (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถทำนายบรรยากาศขององค์กรได้ร้อยละ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ถ้าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ มีมิตรสัมพันธ์ที่ดีก็จะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานดี ดังนั้นบรรยากาศขององค์กร โรงเรียนจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผน การจัดทำโครงสร้างการบริหาร และสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู บรรยากาศขององค์กรที่ดีจึงถือว่ามี ความสำคัญมากต่อองค์กร โรงเรียน เพราะถ้าบรรยากาศขององค์กรดี จะส่งผลให้ครู- อาจารย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มเวลา อุทิศตน และเสียสละ ผลงานที่เกิดก็มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์การ และอิทธิพลของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การมีดังต่อไปนี้

สมควร ไกลพล (2546) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นปัญญา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สมพร จำปานิล (2550) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ตามแนวทางของ Bass and Avolio (1991) ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านมุ่งความสัมพันธ์รายคน รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการกระตุ้นปัญญา

สุมาลี ละม่อม (2553) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วีณา เพชรจิระวรพงศ์ (2552) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานครเขต 3 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านผู้นำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลง และด้านมิตรสัมพันธ์ตามลำดับ

อำนาจ ศรีอาวุธ (2547) ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนคติของข้าราชการครูในจังหวัดพิษณุโลก จากการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนคติของข้าราชการครูจังหวัดพิษณุโลกในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 อันดับแรก ได้แก่ บรรยากาศแบบห่างเหิน บรรยากาศเป็นแบบอย่าง และบรรยากาศมุ่งมั่น

ทัศนีย์ ปาละ (2554) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแต่ละมิติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรูณาปราณีอยู่ในระดับน้อย ส่วนมิติขวัญและมิติมุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ประจักษ์สิน บึงงม (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่าโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .5 ซึ่งผลการเปรียบเทียบพบว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก และโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

จิตติยา เรือนนระการ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเน้นงานและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเน้นความสัมพันธ์และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเน้นการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมธา วิทยาคม (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์กับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาอำเภอ จำนวน 140 คน พบว่าบรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตศึกษานิเทศก์อำเภอเขต 12 จำแนกเป็นรายจังหวัด จังหวัดนครนายก ชลบุรี และตราด มีบรรยากาศแบบควบคุม จังหวัดสระแก้ว ฉะเชิงเทรา และระยอง มีบรรยากาศแบบสิทธิสนม จังหวัดจันทบุรี มีบรรยากาศแบบซีมีเซา และจังหวัดปราจีนบุรี มีบรรยากาศแบบแจ่มใส

หทัยชนก บุญมาก (2555) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีบาร์มี รองลงมาคือด้านการคลใจ และด้านการกระตุ้นปัญญาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านมุ่งความสำพันธ์รายคน ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมาคือด้านพฤติกรรมเพื่อนร่วมงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างหน่วยงาน ด้านพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การพบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามค่าสหสัมพันธ์รายด้านของภาวะผู้นำจากมากไปหาน้อยคือด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านมุ่งความสำพันธ์รายคน ด้านการคลใจ และด้านการมีบาร์มี อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นปัญญา และการคลใจสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยในต่างประเทศ

Halpil and Crofts (1963) ได้สร้างแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDQ) ขึ้นในปี พ.ศ. 1993 แล้วต่อมาในปี พ.ศ. 1996 Creaser (1996) ก็ใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยถามผู้ปกครองและครู พบว่าขนาดของโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mcleod (1996, p. 2298-A) ที่ใช้แบบสอบถาม OCDQ ถามครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตซานเมืองรัฐโคโลราโด สหรัฐอเมริกา

พบว่าโรงเรียนที่มีครูจำนวนน้อยมีบรรยากาศแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีครูจำนวนมากมีบรรยากาศแบบซีมซานนอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่เพศหญิงมีแนวโน้มที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแบบแจ่มใสมากกว่าครูใหญ่เพศชาย และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่า 6 และ 7 ปี ขึ้นไป จะทำให้โรงเรียนนั้นมีบรรยากาศแบบแจ่มใส

Cox (1974) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านมุงงานและด้านสัมพันธของคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยชุมชนในรัฐโคโรโลนา พบว่าคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน

Holt (1997) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจของครู แต่ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความไม่พึงพอใจ และสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีส่วนในการช่วยเหลือสนับสนุนบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนได้

Davis (1981) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 แห่ง และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือ การประสานงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอนและการสนับสนุนครู ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้าน คือ การเน้นสัมฤทธิ์ผลการจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนได้รับการรับรู้ จากกลุ่มครูว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

Finger (1985) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 4 แบบและความพึงพอใจในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครู โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 132 คน จาก 5 แห่ง ในระบบโรงเรียนเมืองนิวยอร์ก (New York City School System) การวิเคราะห์ได้แบ่งลักษณะผู้นำของผู้บริหารเน้น มุงงานสูง-มุงคนสูง มุงงานสูง-มุงคนต่ำ มุงงานต่ำ-มุงคนสูง มุงงานต่ำ-มุงคนต่ำ ผลการศึกษาพบว่าครูที่มีลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบ มุงงานสูง-มุงคนสูง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบอื่น อายุไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจครู

ที่มีลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง และแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำนั้น
 ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนจะมีความพึงพอใจมากที่สุด

Stillwell (1998) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำ
 วิทยาลัยชุมชนใน Texas โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCDQ) และแบบสอบถาม
 พฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) จากกลุ่มตัวอย่าง 505 คณะวิชาในวิทยาลัยชุมชน จำนวน 49 แห่ง
 ผลการศึกษาวีจย พบว่าบรรยากาศองค์การแบบเปิด พฤติกรรมผู้นำเน้นด้านมิตรสัมพันธ์กับอายุ
 ของครู วิชา เชื้อชาติ และประสบการณ์สอน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมผู้นำของวิทยาลัยชุมชน ในเท็กซัส
 (Texas) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Ham (1999) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและ
 บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาใน Korean ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริหาร
 โดยการสุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 44 แห่ง และจำนวนครู 1,570 คน ผลการวิจัย
 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนแบบเปิด
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ .841

จากผลการศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศสรุปได้ว่ามีผู้สนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม
 ผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ไว้หลายท่าน
 โดยศึกษาทางด้านความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การและตัว
 แปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
 จึงแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญ และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ
 ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
 ที่ดีของครู ทำให้ครูรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในโรงเรียน เนื่องจากบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อ
 การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคคล บรรยากาศองค์การที่มีการสนับสนุนให้บุคลากร
 ทำงานอย่างเต็มที่ งานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ
 ซึ่งในสถานศึกษาบุคคลที่ถือว่ามีผลสำคัญต่อการดำเนินงานของครู-อาจารย์ คือผู้บริหาร
 โรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษา ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ต่อผลงาน
 ส่วนรวม เพราะเป็นผู้ริเริ่ม กระตุ้น ชักจูง ส่งเสริม และชี้แนะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ
 ตามวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน ภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การสร้างบรรยากาศ
 องค์การที่พึงประสงค์ ผู้บริหาร โรงเรียนที่คุณสมบัติและพฤติกรรมที่เหมาะสมจะส่งผลต่อความ
 พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร

ต้องศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนที่ต้องการ
ความสำเร็จในงานผู้บริหารจึงควรปรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับศักยภาพ
ความมั่นใจ ความเต็มใจของครูรวมถึงลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน จึงควรสร้างบรรยากาศ
ในโรงเรียนให้เป็นที่พึงพอใจ ทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เต็มเวลา เต็มใจ เต็มกำลัง
เต็มความสามารถ และมีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายของการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานวิจัยต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดกระทำข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 30 แห่ง รวม 1,205 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปีการศึกษา 2557 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้จำนวน 291 คน ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้น ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	13	3
ขนาดกลาง	234	57
ขนาดใหญ่	288	70
ขนาดใหญ่พิเศษ	670	161
รวม	1,205	291

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้
ตอนที่ 1 ปัจจัยชีวิตสังคมของครู

ปัจจัยชีวิตสังคมของครู ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้าน เพศ
ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีของ
Bass and Avolio (1998) โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and
Avolio (1990, p. 69 อ้างถึงใน สันติ หอมทวีโชค, 2554, หน้า 150-158) ซึ่งเครื่องมือนี้มีชื่อว่า
Multifactor Leadership Questionnaire หรือ MLQ ค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .82 ถึง .92

MLQ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วัด
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 6 ข้อ (1-6)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 4 ข้อ (7-10)
3. การกระตุ้นชาวปัญญา จำนวน 6 ข้อ (11-16)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 5 ข้อ (17-21)

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) คือ

- | | | |
|---|---------|---------------------------------|
| 5 | หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยมาก |
| 4 | หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย |
| 3 | หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบางครั้ง |
| 2 | หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง |
| 1 | หมายถึง | พฤติกรรมที่แทบไม่เคยเกิดขึ้นเลย |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนตามทฤษฎีของ Litwin and Burmeister (1992) โดยผู้วิจัยได้พัฒนาจากเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การของ Litwin and Burmeister (1992 อ้างถึงใน เสาวรส นุนนาค, 2543, หน้า 88-90) มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .83 ถึง .85 โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 12 ด้าน ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย จำนวน 3 ข้อ (1-3)
2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ จำนวน 3 ข้อ (4-6)
3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ (7-11)
4. โครงสร้างองค์การ จำนวน 4 ข้อ (12-15)
5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ จำนวน 4 ข้อ (16-19)
6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล จำนวน 4 ข้อ (20-23)
7. ความรับผิดชอบในงาน จำนวน 3 ข้อ (24-26)
8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง จำนวน 3 ข้อ (27-29)
9. ความจงรักภักดีในองค์การ จำนวน 2 ข้อ (30-31)
10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ (32-34)
11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ (35-37)
12. การทำงานเป็นทีม จำนวน 3 ข้อ (38-40)

แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ โรงเรียนเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

คือ

- | | | |
|---|---------|------------|
| 5 | หมายถึง | ดีที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ดี |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | น้อย |
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้เกิดความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมาปรับปรุงแบบสอบถาม 3 ตอน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยชีวิตสังคมของครู แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

ขั้นที่ 3 ดำเนินการปรับปรุงเครื่องมือคือ แบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มัชฌิมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเสร็จเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณา และเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษาในข้อคำถาม และครอบคลุมเนื้อหา เพื่อพิจารณาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขคำถามตามข้อเสนอแนะ

การหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหาคุณภาพเครื่องมือ โดยหาความเที่ยงตรง (Validity) การทดสอบอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability)

1. ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับแก้แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจแก้ไข เพื่อความถูกต้องแล้วนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง และความถูกต้องตามเนื้อหา ภาษาและโครงสร้าง รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจแบบสอบถามมีดังนี้

1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและภาวะผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.วิภากรณ์ บุญยงค์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนัดดา ยิ้มสกุล คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.4 ดร.สมุทรา ชำนาญ อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำ
ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

1.5 นางปราณี ปั้นบัว ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธรังสีพิบูล จังหวัดฉะเชิงเทรา

2. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนออาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อแก้ไขปรับปรุงเป็นขั้นตอนสุดท้าย

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ทำหน้าที่
ปฏิบัติการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 6 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้วนำแบบสอบถามมาหาค่าอำนาจจำแนก
โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson (Correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม
(Item total correlation) และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
(Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก
และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 ดังนี้

3.1 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ได้ค่า
สหสัมพันธ์ (r) รายข้อ ระหว่าง .82 ถึง .92 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .84

3.2 แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ได้ค่าสหสัมพันธ์ (r) รายข้อ
ระหว่าง .83 ถึง .85 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .84

3. นำแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความสมบูรณ์แล้วไปจัดพิมพ์
เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 6 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนแต่ละแห่ง

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่ฝ่ายบัณฑิตศึกษาออกให้ส่งไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการจัดกระทำข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. เลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์เครื่องมือ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. เสนอผลการให้คะแนนแบบสอบถามและการแปรความหมายของคะแนนแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามด้านปัจจัยชีวิตสังคมของครู

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การแปรความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535, หน้า 23-24)

4.51-5.00	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การแปรความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535, หน้า 23-24)

4.51-5.00	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี
2.51-3.50	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อย

- 1.00-1.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ใช้เกณฑ์ของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 144)
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .81-1.00 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ
ค่อนข้างสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .41-.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ
ปานกลาง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .21-.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ
ค่อนข้างต่ำ
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .01-.20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับเอกสารทั้งหมดกลับมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาและตรวจแบบสอบถาม
เพื่อดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยเลือกเฉพาะฉบับ
ที่สมบูรณ์
2. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบรวมคะแนน
3. ลงรหัสข้อมูลนำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม
สำเร็จรูป SPSS for windows
4. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระดับ บรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ได้ทำการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยชีวสังคมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
บรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson
product-moment correlation coefficient)

3. การวิเคราะห์ปัจจัยชีวสังคมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
บรรยากาศองค์การของโรงเรียนใช้สถิติ Multiple regression analysis

4. การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยชีวสังคมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ใช้สถิติ Stepwise multiple regression analysis

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
SD	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงที (t-distribution)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงเอฟ (F-distribution)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนยกกำลังสอง (Mean squares)
SS	แทน	ค่าผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of squares)
df	แทน	ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
p	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติ $p < .05$
**	แทน	ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติ $p < .01$
b	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$S.E.b$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
$S.E.est$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
X_1	แทน	เพศ
X_2	แทน	ประสบการณ์
X_3	แทน	ขนาดโรงเรียน
X_{4i}	แทน	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X_{42}	แทน	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X_{43}	แทน	ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา
X_{44}	แทน	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
X_4	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
Y_1	แทน	ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย
Y_2	แทน	ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ
Y_3	แทน	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
Y_4	แทน	ด้านโครงสร้างองค์การ
Y_5	แทน	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
Y_6	แทน	ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล
Y_7	แทน	ด้านความรับผิดชอบในงาน
Y_8	แทน	ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง
Y_9	แทน	ด้านความจงรักภักดีในองค์การ
Y_{10}	แทน	ด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน
Y_{11}	แทน	ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน
Y_{12}	แทน	ด้านการทำงานเป็นทีม
Y	แทน	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน
\hat{Y}	แทน	คะแนนพยากรณ์บรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
\hat{Z}	แทน	คะแนนมาตรฐานพยากรณ์บรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
VIF	แทน	ปัจจัยการกระจายตัวของความแปรปรวน (Variance inflation factor)
$Tolerance$	แทน	แทน ค่าความคงทนของการยอมรับ

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 6 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยชีวสังคมของครู

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของปัจจัยชีวสังคมของครู ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาปัจจัยชีวสังคมของครู และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตอนที่ 6 ผลการศึกษาสมการพหุคูณบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จากปัจจัยชีวสังคมของครู และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยชีวสังคมของครู

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยชีวสังคมของครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและร้อยละปัจจัยชีวิตสังคมของครู

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 หญิง	189	64.90
1.2 ชาย	102	35.10
รวม	291	100
2. ประสบการณ์ในการทำงาน		
2.1 ต่ำกว่า 5 ปี	42	14.40
2.2 5-10 ปี	64	22.00
2.3 มากกว่า 10-15 ปี	96	33.00
2.4 มากกว่า 15 ขึ้นไป	89	30.60
รวม	291	100
3. ขนาดโรงเรียน		
3.1 ขนาดเล็ก	3	1.00
3.2 ขนาดกลาง	57	19.60
3.3 ขนาดใหญ่	70	24.10
3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	161	55.30
รวม	291	100

จากตารางที่ 3 ข้อมูลปัจจัยชีวิตสังคมของครูจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 291 คน พบว่าเป็นเพศหญิง 189 คน คิดเป็นร้อยละ 64.90 และชาย 102 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10 ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.00 รองลงมาคือมากกว่า 10-15 ปี 5-10 ปี และต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.60, 22.00 และ 14.40 ตามลำดับ ส่วนขนาดโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 55.30 รองลงมาคือขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลาง และขนาดเล็กคิดเป็นร้อยละ 24.10, 19.60 และ 1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 6

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{41})	3.79	.79	มาก	3
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{42})	3.93	.72	มาก	1
ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X_{43})	3.84	.69	มาก	2
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{44})	3.61	.73	มาก	4
รวม (X_4)	3.79	.59	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายชื่อ
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และอันดับสุดท้ายได้แก่
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 6 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.86	.92	มาก	2
2. ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงาน อย่างชัดเจน	3.87	.88	มาก	1
3. ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่า จะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้	3.74	.95	มาก	5
4. ผู้บริหารกระทำตนให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา	3.84	.90	มาก	3
5. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	3.65	.84	มาก	6
6. ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม	3.84	.95	มาก	4
รวม	3.79	.79	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน
อุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และผู้บริหารกระทำตนให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา
ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 6 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.05	.85	มาก	1
2. ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ	3.97	.85	มาก	2
3. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และวางแผนการทำงานร่วมกัน	3.83	.82	มาก	4
4. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย	3.89	.79	มาก	3
รวม	3.93	.72	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ และผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมายตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และวางแผนการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา

ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำวิจัย ในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน	3.94	.84	มาก	2
2. ผู้บริหารชี้แนะให้เห็นจุดเด่นจุดด้อย ของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน	3.81	.88	มาก	4
3. ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้หลายมุม	3.77	.81	มาก	5
4. ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.76	.91	มาก	6
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน	3.94	.79	มาก	1
6. ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน	3.85	.84	มาก	3
รวม	3.84	.69	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการกระตุ้นชาว
ปัญญาโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหาร
สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน และผู้บริหารแนะนำให้
ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหาร
เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มากกว่าในฐานะที่เป็นผู้ร่วมงานคนหนึ่ง	3.59	.93	มาก	3
2. ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ แก่ผู้ร่วมงานซึ่งคิดว่าไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	3.53	1.41	มาก	5
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ	3.57	.92	มาก	4
4. ผู้บริหารรับฟังเรื่องต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน อย่างตั้งใจ	3.68	.93	มาก	2
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้คำแนะนำให้ครูทำงาน ประสบความสำเร็จ	3.70	.87	มาก	1
รวม	3.61	.73	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคลโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้คำแนะนำให้ครูทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารรับฟังเรื่องต่าง ๆ
ของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ และผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะ
ที่เป็นผู้ร่วมงานคนหนึ่งตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ
แก่ผู้ร่วมงานซึ่งคิดว่าไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ดังตารางที่ 9-21

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาศองค์การของโรงเรียน
มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

บรรยากาศองค์การ	n = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	SD		
ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Y ₁)	2.85	1.10	ปานกลาง	10
ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Y ₂)	2.81	1.00	ปานกลาง	11
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Y ₃)	2.79	.89	ปานกลาง	12
ด้านโครงสร้างองค์การ (Y ₄)	3.41	.65	ปานกลาง	8
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Y ₅)	3.83	.69	ดี	2
ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Y ₆)	3.69	.71	ดี	3
ด้านความรับผิดชอบในงาน (Y ₇)	3.88	.73	ดี	1
ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Y ₈)	3.50	.67	ปานกลาง	7
ด้านความจงรักภักดีในองค์การ (Y ₉)	3.37	.80	ปานกลาง	9
ด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Y ₁₀)	3.63	.67	ดี	5
ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Y ₁₁)	3.60	.75	ดี	6
ด้านการทำงานเป็นทีม (Y ₁₂)	3.68	.77	ดี	4
รวม (Y)	3.42	.47	ปานกลาง	

จากตารางที่ 9 พบว่าบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงดี เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยายการของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย

ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	3.04	1.21	ปานกลาง	1
2. นโยบายที่โรงเรียนกำหนดสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	2.80	1.20	ปานกลาง	2
3. เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนกระชับเข้าใจง่าย ครูทุกคนเข้าใจตรงกัน	2.72	1.21	ปานกลาง	3
รวม	2.85	1.10	ปานกลาง	

จากตารางที่ 10 พบว่าบรรยายการของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน นโยบายที่โรงเรียนกำหนดสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนกระชับเข้าใจง่าย ครูทุกคนเข้าใจตรงกัน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยาการองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรอุทิศตนเพื่อองค์การ	2.96	1.19	ปานกลาง	1
2. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนในการพัฒนาโรงเรียน	2.54	1.20	ปานกลาง	3
3. โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจของโรงเรียน	2.95	1.10	ปานกลาง	2
รวม	2.813	1.00	ปานกลาง	

จากตารางที่ 11 พบว่าบรรยาการองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรอุทิศตนเพื่อองค์การ โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจของโรงเรียนตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนในการพัฒนาโรงเรียน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยาการขององค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของงานแต่ละฝ่ายอยู่เสมอ	2.63	1.08	ปานกลาง	4
2. โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้บุคลากร	2.67	1.17	ปานกลาง	3
3. โรงเรียนจัดกิจกรรมการนิเทศและเสนอผลเพื่อพัฒนาปรับปรุงสมำเสมอ	2.52	1.23	ปานกลาง	5
4. โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยมีการประกันคุณภาพ	2.88	1.15	ปานกลาง	2
5. โรงเรียนนำเสนอผลการดำเนินงาน เพื่อให้ครูนำไปปรับปรุงการทำงาน	3.26	1.08	ปานกลาง	1
รวม	2.79	.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 12 พบว่าบรรยาการขององค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนนำเสนอผลการดำเนินงาน เพื่อให้ครูนำไปปรับปรุงการทำงาน โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยมีการประกันคุณภาพ และโรงเรียนมีการจัดทำคู่มือ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนจัดกิจกรรมการนิเทศและเสนอผลเพื่อพัฒนาปรับปรุงสมำเสมอ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยายองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้าน โครงสร้างองค์การ

ด้านโครงสร้างองค์การ	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการทำงานไปยังหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ	3.63	.99	ดี	1
2. ระบบงานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนไม่ซ้ำซ้อน	3.30	.96	ปานกลาง	3
3. โรงเรียนกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	3.29	1.09	ปานกลาง	4
4. โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอ	3.43	.94	ปานกลาง	2
รวม	3.41	.65	ปานกลาง	

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับบรรยายองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้าน โครงสร้างองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการทำงานไปยังหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอ และระบบงานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนไม่ซ้ำซ้อนตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยายองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนได้จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.80	.84	ดี	3
2. โรงเรียนมีการแจ้งระเบียบการใหม่ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบอย่างทั่วถึง	3.96	.88	ดี	1
3. ระเบียบต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามได้	3.84	.87	ดี	2
4. ครูทุกคนเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติที่ตรงกัน	3.76	.86	ดี	4
รวม	3.84	.86	ดี	

จากตารางที่ 14 พบว่าบรรยายองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับดี เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีการแจ้งระเบียบการใหม่ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบอย่างทั่วถึง ระเบียบต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามได้ และโรงเรียนได้จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูทุกคนเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติที่ตรงกัน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยายการของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	<i>n</i> = 291		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนประกาศความสำเร็จด้านต่าง ๆ ให้ที่ประชุมรับทราบทั่วกัน	3.70	1.03	ดี	2
2. โรงเรียนมีการจัดสรรค้เพื่อให้ครูเกิดขวัญ และกำลังใจบ้างตามโอกาส	3.95	.85	ดี	1
3. โรงเรียนมีนโยบายเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน	3.62	.95	ดี	3
4. โรงเรียนมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ดีของครู ให้มีการรับทราบอย่างทั่วถึง	3.50	.94	ดี	4
รวม	3.69	.71	ดี	

จากตารางที่ 15 พบว่าบรรยายการของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับดี เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดสรรค้เพื่อให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจบ้างตามโอกาส โรงเรียนประกาศความสำเร็จด้านต่าง ๆ ให้ที่ประชุมรับทราบทั่วกัน และ โรงเรียนมีนโยบายเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูให้มีการรับทราบอย่างทั่วถึง

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยายการของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความรับผิดชอบในงาน

ด้านความรับผิดชอบในงาน	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนมีการจัดการประชุมก่อนมอบหมายหน้าที่เสมอ	3.94	.82	ดี	1
2. มีการมอบหมายภาระงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.88	.82	ดี	2
3. โรงเรียนมอบหมายงานและหน้าที่ตามความถนัด	3.83	.91	ดี	3
รวม	3.8	.73	ดี	

จากตารางที่ 16 พบว่าบรรยายการของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความรับผิดชอบในงานโดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับดี เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดการประชุมก่อนมอบหมายหน้าที่เสมอ มีการมอบหมายภาระงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมอบหมายงานและหน้าที่ตามความถนัด

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยากาสองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง

ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	3.55	.97	ดี	2
2. ในการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่ แม้จะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกตำหนิ ลงโทษ และกระทบต่อตำแหน่งงาน	3.95	.92	ดี	1
3. โรงเรียนสนับสนุนให้มีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาทดลองใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.02	1.08	ปานกลาง	3
รวม	3.507	.67	ปานกลาง	

จากตารางที่ 17 พบว่าบรรยากาสองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ในการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่ แม้จะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกตำหนิ ลงโทษ และกระทบต่อตำแหน่งงาน และโรงเรียนส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ เสมอตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนให้มีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาทดลองใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยายองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความจงรักภักดีในองค์การ

ด้านความจงรักภักดีในองค์การ	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. บุคลากรส่วนใหญ่ทุ่มเทและเสียสละ ในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน	3.21	1.06	ปานกลาง	2
2. โรงเรียนได้ปลูกฝังให้บุคลากรมีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อโรงเรียน	3.54	.94	ดี	1
รวม	3.37	.80	ปานกลาง	

จากตารางที่ 18 พบว่าบรรยายองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความจงรักภักดีในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนได้ปลูกฝังให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อโรงเรียน และบุคลากรส่วนใหญ่ทุ่มเทและเสียสละในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยายการของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

ด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนได้จัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานเพียงพอ	3.61	.98	ดี	2
2. โรงเรียนมีการปรับปรุงห้องเรียนและบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	3.59	.87	ดี	3
3. โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ เพียงพอ	3.69	.87	ดี	1
รวม	3.63	.67	ดี	

จากตารางที่ 19 พบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับดี เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพียงพอ โรงเรียนได้จัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีการปรับปรุงห้องเรียนและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรยาการองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน

ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเป็นกันเองกับครูในโรงเรียน	3.64	.86	ดี	1
2. ผู้บริหารได้กระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครู	3.63	.83	ดี	2
3. โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างความสัมพันธ์บ้างตามความเหมาะสม	3.55	.84	ดี	3
รวม	3.609	.75	ดี	

จากตารางที่ 20 พบว่าบรรยาการองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับดี เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเป็นกันเองกับครูในโรงเรียน ผู้บริหารได้กระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครู ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างความสัมพันธ์บ้างตามความเหมาะสม

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่บรรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการเอื้อเพื่อ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน	3.68	.91	ดี	2
2. โรงเรียนสนับสนุนให้ครูนำผลการอบรมและความรู้ใหม่ ๆ แบ่งปันเพื่อนเสมอ	3.70	.94	ดี	1
3. ฝ่ายงานของท่านได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.67	.91	ดี	3
รวม	3.681	.77	ดี	

จากตารางที่ 21 พบว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับดี เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนให้ครูนำผลการอบรมและความรู้ใหม่ ๆ แบ่งปันเพื่อนเสมอ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการเอื้อเพื่อ แบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ฝ่ายงานของท่านได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยชีวสังคมของครูภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรด้านปัจจัยชีวสังคมของครู และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งหมด 7 ด้านดังนี้

ปัจจัยด้านปัจจัยชีวสังคมของครูมี 3 ด้าน ได้แก่ เพศ (X_1) ประสบการณ์ในการทำงาน (X_2) และขนาดของโรงเรียน (X_3)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{41}) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{42}) ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา (X_{43}) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{44})

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยชีวสังคมของครูกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ปัจจัยชีวสังคมของครู	บรรยากาศองค์การโรงเรียน (O_{tot})	
	<i>r</i>	<i>p</i>
เพศ (X_1)	.100	.088
ประสบการณ์ในการทำงาน (X_2)	.152**	.009
ขนาดโรงเรียน (X_3)	-.068*	.047

** $p < .01$

จากตารางที่ 22 พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ในด้านปัจจัยชีวสังคมของครู พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง -.068 – .152 มี 2 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .152 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนระดับต่ำ และขนาดโรงเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.068 มีความสัมพันธ์ในทางลบระดับต่ำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทราสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	บรรยากาศองค์การโรงเรียน (Y)	
	<i>r</i>	<i>p</i>
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{41})	.270**	.000
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{42})	.377**	.000
ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญหา (X_{43})	.451**	.000
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{44})	.348**	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน (X_4)	.442**	.000

** $p < .01$

จากตารางที่ 23 พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .442 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .270 –.451 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญหา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .451 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนระดับปานกลาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .377 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนระดับค่อนข้างต่ำ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .348 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนอันดับที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .270 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนระดับค่อนข้างต่ำ

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาปัจจัยชีวิตสังคมของครู และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตารางที่ 24 ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ลำดับที่	ปัจจัย	R	R ²
1	เพศ (X ₁)	.100	.010
2	ประสบการณ์ในการทำงาน (X ₂)	.152*	.023
3	ขนาดโรงเรียน (X ₃)	.068*	.005
4	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₄)	.442*	.196
รวม		.481*	.231

* $p < .05$

จากตารางที่ 24 พบว่า ปัจจัยชีวิตสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์หาค่าอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรที่ดีแต่ละด้าน
ในการพยากรณ์บรรยากาศองค์การ โรงเรียน และสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การ
ด้วยตัวแปรที่ดี

ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

1. การทดสอบการแจกแจงของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปร
มีการแจกแจงแบบเป็น โคนึงปกติ
2. การทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม
พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม
3. การตรวจสอบความเป็นอิสระกันของค่าความคลาดเคลื่อน ได้ค่า Durbin-Watson อยู่
ที่ 1.415 แสดงว่า ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน

4. การตรวจสอบ Multicollinearity จากค่า Tolerance และ VIF โดยค่า Tolerance ต้องมากกว่า .20 และ VIF ไม่เกิน 5

ตารางที่ 25 ค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรอิสระในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	Tolerance	VIF
เพศ (X_1)	.98	1.01
ประสบการณ์ในการทำงาน (X_2)	.96	1.03
ขนาดโรงเรียน (X_3)	.94	1.05
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{41})	.60	1.66
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_{42})	.34	2.91
การกระตุ้นหาวิธีปัญหา (X_{43})	.39	2.54
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{44})	.71	1.39

จากตารางที่ 25 พบว่าค่า Tolerance มากกว่า .20 และ VIF ไม่เกิน 5 แสดงว่า ตัวแปรอิสระแต่ละตัวเป็นอิสระกัน ดังนั้นจึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติ Multiple regression analysis

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและวิเคราะห์ค่าอำนาจการพยากรณ์ของปัจจัยชีวสังคมของครู และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลต่อการพยากรณ์บรรยากาศองค์การ โรงเรียนและสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การ ซึ่งอยู่ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานปรากฏดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ชุดตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด	R	R ²	ร้อยละการพยากรณ์
X_{43}	.451 ^a	.203	20.3
$X_{43} X_{44}$.473 ^b	.224	22.4
$X_{43} X_{44} X_2$.493 ^c	.243	24.3
$X_{43} X_{44} X_2 X_1$.508 ^d	.258	25.8

จากตารางที่ 26 พบว่าปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา (X_{43}) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{44}) ปัจจัยชีวสังคมของครูด้านประสบการณ์ในการทำงาน (X_2) และขนาดโรงเรียน (X_4) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 4 ด้าน เท่ากับ .508 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การโรงเรียนได้ร้อยละ 25.80

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จากปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ F-test ดังปรากฏในตารางที่ 27 และตารางที่ 28

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนจากตัวแปรทั้ง 4

แหล่งข้อมูล	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
สมการถดถอย	4	17.06	4.26	24.88*	.000
ความคลาดเคลื่อน	286	52.65	.182		

* $p < .05$

จากตารางที่ 27 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และปัจจัยชีวสังคมของครูด้านประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน สามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้ง 4 ตัว จากการใช้ตัวแปรพยากรณ์กับ
ตัวแปรเกณฑ์

ตัวแปร	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X_{43})	.311	.426	.451	8.59*	0.000
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{44})	.108	.421	.165	2.76*	0.006
ประสบการณ์ในการทำงาน (X_2)	.064	-.417	.138	0.08*	0.008
ขนาดโรงเรียน (X_3)	-.072	.414	-.124	0.17*	0.017
ค่าคงที่ 2.092					
$R = .508$ $R^2 = .258$ $S.E.est = .414$					

* $p < .05$

จากตารางที่ 28 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 4 กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .508 ค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .414 และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ รวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.029 + .311X_{43} + .108X_{44} + .064X_2 - .072X_3$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .451Z_{43} + .165Z_{44} + .138Z_2 - .124Z_3$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยชีวิตสังคมของครูและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา วิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปีการศึกษา 2557 ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยชีวิตสังคมของครู ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1998) จำนวน 4 ด้านคือ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเข่าปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .82 -.86 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .84 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามทฤษฎีของ Litwin and Burmeister (1992) จำนวน 12 ด้าน คือ ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยกย่องชมเชยและการ ให้รางวัล ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความจงรักภักดี ในองค์การ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .84-.86 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลเพศ ประสิทธิภาพในการทำงาน และขนาดโรงเรียน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และบรรยากาศ องค์การได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความสัมพันธ์ปัจจัยชีวิตสังคม ของครู ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของ โรงเรียน วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson's (Pearson's product moment correlation coefficient) ปัจจัยชีวิตสังคมของครู และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การวิเคราะห์โดย Multiple regression analysis และพยากรณ์บรรยากาศองค์การ วิเคราะห์โดย Stepwise multiple regression analysis

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการรับผิดชอบในงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

3. ความสัมพันธ์ปัจจัยชีวสังคมของครูกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ประสพการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญญา ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระดับต่ำตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ

5. การศึกษาปัจจัยชีวสังคมของครูที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ปัจจัยชีวสังคมของครูสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงลำดับจากความสามารถในการพยากรณ์มากไปน้อยคือ ด้านประสพการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

6. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. การทำนายบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนจากการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้ องค์ประกอบแต่ละด้านของปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยการเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดี พบว่ามีตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นชาวปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนปัจจัยชีวสังคมของครู ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน และขนาด โรงเรียนสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้ดี โดยมีอำนาจในการพยากรณ์บรรยากาศองค์การ โรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดมีอำนาจ ในการพยากรณ์บรรยากาศองค์การ โรงเรียนได้ร้อยละ 25.8 สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.029 + .311X_{43} + .108X_{44} + .064X_2 - .072X_3$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .451Z_{43} + .165Z_{44} + .138Z_2 - .124Z_3$$

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติ และก่อนการเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้มีการจัดอบรมผู้บริหารใหม่ที่ผ่านการสอบคัดเลือกอย่างเข้มข้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานใน โรงเรียน นอกจากนั้นในระหว่างการทำงานในโรงเรียน หน่วยงานด้านการศึกษาก็มีการจัดอบรมประชุมสัมมนาทั้งจากภายในเขต และนอกเขตพื้นที่

การศึกษาเพื่อรับทราบข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และองค์ความรู้ต่าง ๆ แบบโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้เกิดการรับส่งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการจัดการศึกษาแบบไร้พรมแดน มีการแข่งขันกันอย่างเสรี ของตลาดการศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาทางที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานของตนเอง ในฐานะที่เป็นผู้นำตามกระแสความเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Shermon (2004) กล่าวว่าคุณสมบัติที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีไว้เพื่อให้สามารถนำเอามาใช้ในการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ส่งผลต่อการให้บริการทางการศึกษาที่ดีแก่ชุมชนซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพยวรรณ ปุณณินท์ (2551) ได้ศึกษาอิทธิพลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร เขต 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกบุคลลอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยของ วิณา เพชรจิระวรพงศ์ (2552) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยของ สมพร จำปานิล (2550) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ตามแนวทางของ Bass and Avolio (1991) พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ และด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ค่อนข้างซ้ำซ้อน กำหนดขอบเขตของงาน และจัดทำระเบียบ การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจแนวปฏิบัติไม่ตรงกัน การประสานงานและการปฏิบัติงานเกิดความคลาดเคลื่อน อีกทั้งส่งเสริมให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน สนับสนุนให้บุคลากรอบรมเรียนรู้และนำแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียนน้อย ทำให้ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่ราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ James and Jones (1974) ในเรื่องลักษณะเฉพาะขององค์การ ได้แก่ เป้าหมาย หลักปฏิบัติ แหล่งวัสดุ เงินทุน หน้าที่

ขององค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีผลต่อความรู้สึก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนั้นในเรื่องของโครงสร้างองค์การ เช่น ขนาดขององค์การ การแบ่งหน้าที่ในการรับผิดชอบ มาตรฐานในการบริหารงานขององค์การ ความมั่นคง ยังมีผลต่อความรู้สึก เจตคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการ ดำเนินงานขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูดีตา เรือนนะการ (2556) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและบรรยากาศขององค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่าระดับบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยชีวิตสังคมของครูกับบรรยากาศขององค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีประเด็นที่สามารถแยกอภิปรายได้ดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพในการทำงานกับบรรยากาศขององค์การของ โรงเรียน มีความสัมพันธ์ กันทางบวกระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสัดส่วนของครูที่มี ประสิทธิภาพมากและประสิทธิภาพน้อยในโรงเรียนมีความใกล้เคียงกัน ทำให้มุมมอง และแนวคิด ในการปฏิบัติงานค่อนข้างไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจักษ์สิน บึงจุม (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศขององค์การในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร พบว่าครูที่มีประสิทธิภาพ ในการทำงานแตกต่างกัน มีบรรยากาศขององค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และงานวิจัยของ Cook (1966) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับบรรยากาศขององค์การ โรงเรียนประถม Camclem รัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า อายุของครูมีผลต่อการกำหนดบรรยากาศขององค์การของโรงเรียน เนื่องจากผู้ที่มีประสิทธิภาพ มากกว่าจะมีแนวคิดและมุมมองในการปฏิบัติงานแตกต่างจากครูที่มีประสิทธิภาพน้อย

3.2 ขนาดโรงเรียนกับบรรยากาศขององค์การของ โรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางลบ ระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนที่มีขนาดเล็กมี บรรยากาศขององค์การดีกว่าโรงเรียน ขนาดใหญ่ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กการจัด โครงสร้าง ในการบริหารงานจะซับซ้อนน้อยกว่าโรงเรียนใหญ่ อีกทั้งการปฏิบัติงานก็คล่องตัวกว่า เนื่องจากการ ประสานงานของกลุ่มงานต่าง ๆ มีความสะดวกรวดเร็ว เพราะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเล็ก จะมีการพูดคุยสื่อสารเป็นกันเองมากกว่าครูที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า เนื่องจาก โรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมากทำให้การบริหารงาน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ไม่ทั่วถึง ทำให้ผู้บริหารต้องกระจายอำนาจไปยังสายบังคับบัญชา อีกทั้งผู้บริหาร โรงเรียนใหญ่จะคำนึงถึง ชื่อเสียงและผลงานของโรงเรียน ทำให้การบริหารงานเป็นการออกคำสั่ง ควบคุม และนิเทศ

การปฏิบัติงานของครู จึงทำให้ครูรู้สึกที่ต้องทำตามหน้าที่หรือตามระเบียบมากกว่าทำด้วยใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชา วีระพันธ์ (2546) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีบรรยากาศแบบรวบอำนาจ โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศแบบอิสระ ผลการวิจัยสภาพบรรยากาศองค์การพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศดีกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

4. ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับตามจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นเช่าวีปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ที่สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการพัฒนาครูตลอดจนพัฒนาความสามารถและทักษะด้านการปฏิบัติงาน รวมถึงคุณธรรมจริยธรรม สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ เมื่อผู้บริหารสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำในการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่น่าพึงพอใจของสมาชิกผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านจึงสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในแบบต่าง ๆ ขึ้นซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในสถานศึกษาทั้งครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจน ผู้ปกครอง และชุมชนในท้องถิ่น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องเป็นผู้นำที่ดี แสดงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม สามารถจูงใจให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการจัดวางระบบการบริหารองค์การที่ดี มีการประสานสัมพันธ์ และแสดงบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ French and Bell (1990, pp. 52-53) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่ม และเป็นผู้นำกลุ่ม การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่ม และการร่วมมือในการดำเนินงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่ม มีความสำคัญ เพราะคนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากกลุ่ม ถ้ามีการร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้นก็จะทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

และยังค้นพบว่าสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องไว้วางใจสมาชิกของกลุ่ม เช่นเดียวกับ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) กล่าวว่าถ้าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่ดีสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ Owen (1981, p. 193) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การที่มีความเหมาะสมจะต้องครอบคลุมถึงพฤติกรรมของการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การที่เหมาะสมด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทศนีย์ ปาละ (2554) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชนอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนเอกชนอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ปัจจัยทางจิตสังคมของครูที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าประสพการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียนส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

5.1 ปัจจัยจิตสังคมด้านประสพการณ์ในการทำงานส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่มีประสพการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน จะมีแนวคิด ทัศนคติ อุดมการณ์ ความพึงพอใจ มุมมองในการปฏิบัติงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Griffith, Hom, and Gaertner (2000, pp. 463-488) มีแนวคิดว่า ลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และควมมีอาวุโสในงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล จากการศึกษา พบว่าผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์การมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าด้วย รวมถึงจะมีอัตราการขาดงานและการลาออกจากงานน้อยซึ่งความเป็นผู้อาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล (2554) พบว่าบุคลากรที่มีเพศ สถานภาพ และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

5.2 ปัจจัยชีวิตสังคมด้านขนาดโรงเรียนส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เพราะ โรงเรียนขนาดเล็กมีโครงสร้างการบริหารงานที่ซับซ้อนน้อยกว่า บุคลากรในโรงเรียนก็มีจำนวนน้อยกว่า ทำให้การทำความเข้าใจภารกิจของสถานศึกษาทำได้ง่าย อีกทั้งโรงเรียนขนาดเล็กครูในโรงเรียนจะมีความสนิทสนมกันทำให้การประสานงานต่าง ๆ ค่อนข้างรวดเร็ว ตรงข้ามกับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรมาก โครงสร้างการบริหารงานก็ซับซ้อนกว่า การประสานงานต่าง ๆ ในโรงเรียนส่วนใหญ่ผ่านหัวหน้าฝ่ายงานหลายทอด ทำให้การสื่อสารมีการคาดเคลื่อน สอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่าขนาดขององค์การมีส่วนสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานภายในขององค์การประสบผลสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อองค์การใหญ่ กิจกรรมในองค์การจะมีความซับซ้อนกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และงานวิจัยของ สุชานุช พันธนิยะ (2553) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู พบว่าโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีระดับบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี สามารถมอบหมายงานอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถและความถนัดของครู มีการเสริมแรงให้ครูมีความคิดเห็นเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงาน สร้างความตระหนักในการทำงาน ส่งเสริม อำนวยความสะดวกในด้านการดำเนินงานให้กับครู รวมถึงวางนโยบายการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Sergiovanni (1994) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมและหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความตระหนักในตนเอง และสามารถสร้างความพอใจที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคน บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้น ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายในการบริหารตลอดจนการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เพราะจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาในด้านปริมาณงาน คุณภาพของสถานศึกษา และความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษาด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ จตุรงค์ ภู่อู่เย็น (2541, หน้า 40-43) ที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ปรับปรุง

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามากกว่าคนอื่น ๆ และการจัดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำให้การส่งเสริมสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ตามที่นักวิชาการและนักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การข้างต้นจะเห็นได้ว่าถ้าผู้บริหารสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำในการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่น่าพึงพอใจของสมาชิกผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้แล้ว การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านก็จะสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในงานที่ทำงานบังเกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ จึงกล่าวได้ว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความพึงพอใจของสมาชิกผู้ร่วมงานต่อบรรยากาศองค์การที่เขากำลังปฏิบัติงานอยู่ ซึ่ง Holt (1997) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจของครู และสรุปว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีส่วนในการช่วยเหลือสนับสนุนบรรยากาศทำงานในโรงเรียนได้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำเพชรศิริสมบุรณ์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หทัยชนก บุญมาก (2555) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นปัญญา และการคล้อยตามสามารถพยากรณ์บรรยากาศองค์การ ได้ร้อยละ 56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอุษา ยิ่งยงเมธี (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำด้านความมีบารมี ด้านการคล้อยตาม ด้านการกระตุ้นปัญญาส่งผลต่อการพัฒนางาน พัฒนาคณาจารย์ การพัฒนาองค์การ และการบริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. การทำนายบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจากการสร้างสมการพยากรณ์โดยใช้องค์ประกอบแต่ละด้านของปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่ามีตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญหา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และปัจจัยชีวิตสังคมของครู ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน และขนาดโรงเรียน สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์บรรยากาศองค์การ โรงเรียนได้ร้อยละ 25.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ จากผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลและขนาดโรงเรียนส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ถ้าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะนำที่เหมาะสม สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีมิตรสัมพันธ์ที่ดีก็จะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานดี ดังนั้นบรรยากาศองค์การ โรงเรียนจะดีหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผน การจัดทำโครงสร้างการบริหาร และสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู บรรยากาศองค์การที่ดีจึงถือว่ามีความสำคัญมากต่อองค์การ โรงเรียน เพราะถ้าบรรยากาศองค์การดี จะส่งผลให้ครู- อาจารย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มเวลา อุทิศตน และเสียสละ ผลงานที่เกิดก็มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ ภาสกร ภักดิ์ศรีแพง (2548) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อสภาพบรรยากาศองค์การ ในขณะที่เดียวกันสภาพบรรยากาศองค์การก็มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน นั่นคือบรรยากาศองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาความคิด จิตใจ และคุณภาพต่าง ๆ ที่สังคมคาดหวังจากสมาชิกในองค์การ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องงานวิจัยของ อูษา ยิ่งยงเมธี (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์การบริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนา งานได้ร้อยละ 61.5 ด้านการพัฒนาบุคลากรร้อยละ 56.4 และด้านการบริการร้อยละ 51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญในพัฒนาบรรยากาศองค์การด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จให้มีความชัดเจนโดยจัดให้มีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานแต่ละฝ่ายอยู่เสมอ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการนิเทศตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อนำผลการประเมิน ไปปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ดังนั้นเพื่อพัฒนาบรรยากาศองค์การที่ดีผู้บริหาร โรงเรียนควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อให้บรรยากาศองค์การ โรงเรียนอยู่ในระดับสูงขึ้น

3. ปัจจัยชีวิตสังคมของครูส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ผู้บริหารควรบริหารงานโดยคำนึงถึงประสบการณ์ทำงานของครู โดยเฉพาะครูที่มีประสบการณ์น้อย เพื่อให้องค์การมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการบริหารงานด้านต่างๆขององค์การบรรลุตามเป้าหมายสูงขึ้น

4. ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดย ส่งเสริมและให้โอกาสกับผู้ร่วมงานเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานในองค์การ ยอมรับในความรู้ความสามารถรายบุคคล และมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมกับความสามารถของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและภาคภูมิใจในการทำงาน เพื่อให้การบริหารงานด้านต่างๆขององค์การบรรลุตามเป้าหมายสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามขนาด โรงเรียน

3. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การด้วยวิธีที่ผสมผสาน โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก การสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

4. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

5. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

6. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ.(2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- คำเพชร ศิริสมบุรณ์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จตุรงค์ ภู่อู่เย็น. (2541). พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงาน วิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จารุพันธ์ เอียดคง. (2553). ภาวะผู้นำปรีวรรต. เข้าถึงได้จาก http://www.baanjommyut.com/library_2/transformational_leadership/index.html.
- จิระวุฒิ ศรีสร้อย. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- จิตติยา เรือนนระการ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชเทพสตรี.
- ทิพย์วรรณ ปุณณินท์. (2551). อิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ เขต 6. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพย์วรรณ โอษคลัง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- ทัศนีย์ ปาละ. (2554). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี.
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทองใบ สูดชาวี. (2550). ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้. อุบลราชธานี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหารการศึกษาและการจัดการแนวใหม่
(พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 6). มหาสารคาม:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม.
- ปัญญา วีระพันธ์. (2546). บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา จังหวัดชลบุรี. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ประจักษ์สิน บึงงม. (2544). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศ
องค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2540). พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
โอ เอส พรินต์ติ้ง.
- พระธรรมปิฎก. (2544). กรณิธรรมกาย: บทเรียนเพื่อศึกษาพระพุทธศาสนาและสร้างสรรค์
สังคมไทย. กรุงเทพฯ: กองทุนมูลนิธิธรรม.
- พิมพ์พรรณ สุริโย. (2551). ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2548). แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ. เลข: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พีรพรรณ ทองปั้น. (2552). การศึกษาระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษเลย เขต 1.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2554). *ชุดบทเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง: การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก http://www.br.ac.th/E-learning/lesson5_2.html.
- แพรภัทร ยอดแก้ว. (2552). *ทฤษฎี-ภาวะผู้นำการ*. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org>.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2549). ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ เขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *ศึกษาศาสตร์*, 18(1), 89-102.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- ภาสกร ภัคคีศรีแพง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชานุช พันธนียะ. (2553). ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู. *วิทยบริการ*, 21(2), 76-78.
- เมธา วิทยาคม. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล (2555). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็ก.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีณา เพชรจิระวรพงศ์. (2552). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

- สญาญ์ วีระวณิชตระกูล. (2549). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. ปรินซิพการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมควร ไกรพล. (2546). *แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตศึกษา, สถาบันราชภัฏจังหวัดเลย.
- สมพร จำปานิล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตศึกษา, สถาบันราชภัฏจังหวัดเลย.
- สมยศ นาวิการ. (2524). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมถวิล แก้วปลั่ง. (2542). *บรรยากาศองค์การในสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. ปรินซิพการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สราญรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2547). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สุมาลี ละม่อม. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตศึกษา, สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุวิทย์ บุญช่วย และคณะ. (2541). *เจตคติของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ต่อการขยายโอกาสทางการศึกษาใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เสาวรส บุญนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปรินซิพการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- หทัยชนก บุญมาก. (2555). *ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. (2542). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- อานันท์ ปันยารชุน. (2544). *ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- อำนาจ ศรีอาวุธ. (2547). *ศึกษารายการองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนของข้าราชการครูในจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏบิบูลสงคราม.*
- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.*
- อุษา ยิ่งยงเมธี. (2550). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Newbury Park, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The full range of leadership development: Basic/advance manual.* New York: Avalio/Bass and Associate.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation.* New York: Free Press.
- Beach, D. S. (1965). *Personnel : Management of people at work.* New York: Macmillan.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: the strategies for taking change.* New York: Harper and Row.
- Blau, P. M., & Scott, W. (1962). *Richard for mall organization: a comparative approach.* San Francisco: Chandler.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management.* New York: John Wiley and Sons.

- Bruns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychology testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Cox, E. W. (1974). Superiors and subordinates, perception and expectation of the leader behavior of the dean of instruction: Survey of the North Carolina Community College System. *Dissertation Abstracts International*, 35(5), 2568-A.
- Cook, W., Hunsaker, P., & Coffey, R. (1997). *Management and organizational behavior*. Chicago: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Fort Worth, TX: Dryden.
- Davis, K. (1981). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Book company.
- Finger, S. C. (1985). Leadership style of the quasi administrators and teacher job satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 12(6), 3494-A
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental in studies of organization behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361 - 382.
- Fox, R. S., & Chairman. H. E. (1973). *School climate improvement: A challenge to the school administrator*. Colorado: Phi Delta Kappa.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1990). *Organizational development: Behavioral science interventions for organization improvement* (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- French, W. L., & Cecill, H. B. (1994). *Organizational development: Behavioral science interventions for organization improvement* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Flippo, E. B. (1961). *Principle of personnel administration*. New York: McGraw - Hill.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1957). Social Behavior and Administrative Process. *The School Review*, 65(4), 423-441.
- Giammatteo, M. C., & Giammatteo, D. M. (1981). *Force on leadership reason*. n.p.
- Gilmer, V. H. B. (1966). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L. (1973). *Organizations: Structure, processes, behavior*. Texas: Business Publication.

- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5th ed.). Houghton: Mifflin.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Griffiths, D. E. (1956). *Human relations in school administration*. New York: Appleton Century-crotts
- Grigsby, K. A. (1991). Perception of organization, s climate: Influenced by the organization structure. *Journal of Nursing Education*, 30(2), 22.
- Halpin, A. W. (1996). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Halpin, A. W., & Crofts, D. B. (1963). *The original climate of schools*. Chicago: University of Chicago, Midwest Administration Center.
- Ham, S. D. (1999). *A study of the relationship between principal leadership and school climate in Korean secondary schools*. Iowa. The University of Iowa.
- Haimann, T., Scott, W. G., & Connor, P. E. (1978). *Managing the modern organization*. University of Michigan: Houghton Mifflin
- Harris, P. R. (1990). *High performance leadership: Strategies for maximum career productivity*. Illinois: Scoot, Foresman.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human research* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holt, D. B. (1997). Poststructuralist lifestyle analysis: conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. *Journal of Consumption Research*, 23, 326-350)
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory Research and Practice* (6th ed.). New York: McGraw Hill.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). *Organizations climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*, 81, 1096 – 1112.
- Katz, D., & Kalm, R. L. (1978) *The social psychology of organization* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research Activities. *Educational and Phychologycal Measurement*, 30(3), 607 – 610.

- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*.
New York: McGraw-Hill Book.
- Liontos, B. (1992). *Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches in handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Litwin, G. H., & Burmeister, M. G. (1992). *Climate performance*. New York: The Purrington Foundation.
- Mcleod, R. K. (1969). Relationship of the staff size and variables to organization climate of elementary. *Dissertation abstracts international*, 30(6), 22-27.
- Marriner, T. A. (1993). *Transformational Leadership in nursing*. St. Louis, Missouri: Mosby.
- Mc Greger, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw-Hill Book.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California: Brooks/Cole.
- Owen, R. G. (1981). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pellegrino, J. W., & Varnhagan, C. K. (1985). *Abilities and aptitudes*. In *the international encyclopedia of education: Research and studies*. Oxford: Pergamon.
- Reddin, W. J., (1970). *Managerial effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider, *Organizational climate and culture* (pp. 5-30). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behavior* (4th ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Robbin, S. P. (2001). *Organization behavior*. NJ: Prentice-Hall.

- Sergiovanni, T. J. (1988). *Supervision human perspectives* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J. (1989). *The leadership needed for quality schooling. In Schooling for tomorrow directing reforms to that count.* Boston: Bacom.
- Sergiovanni, T. J. (1994). Leadership and excellence in schooling. *Educational leadership*, 5,(41), 4-13.
- Shermon, D. (2004). *Competency based HRM: A strategies resource for competency mapping assessment and development centers.* New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1977). *Organization effectiveness.* California: Goodyear Publishers Inc.
- Stillwell, P. J. (1998). *The relationship between organizational climate and leadership behavior in Texas Community College.* Unpublished doctoral dissertation: Texas A & M University.
- Tichy, M. N., & Devanna, A. M. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*, 40(7),27-32.
- Wolman, B. B. (1973). *Dictionary of behavioral science.* London: Litton Educational.
- Yukl, L. P. (1998). *Leadership and performance beyond expectation.* New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ ของส่วนรวม	1	1	1	1	1	1.00
2	ประพุดิตคนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร	1	0	0	1	0	0.40
3	มีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
4	ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันกับสถานศึกษา	-1	0	0	1	1	0.20
5	ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะสามารถเอาชนะ อุปสรรคต่าง ๆ ได้	1	0	0	1	1	0.60
6	กระทำคนให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา	1	1	1	1	1	1.00
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
7	แสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะทำงานให้สำเร็จ ตามที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1.00
8	ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ	1	0	1	1	1	0.80
9	กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น แสดงวิธีการทำงานใหม่ ๆ	1	1	1	1	1	1.00
10	แสดงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ร่วมงาน จะบรรลุเป้าหมาย	1	1	0	1	1	0.80
11	แสดงให้เห็นภาพในอนาคตที่ชัดเจน	1	1	0	0	0	0.40
ด้านการกระตุ้นเขาวิใช้ปัญญา							
12	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหา การเรียนการสอน	1	0	1	1	1	0.80
13	ชี้แนะให้เห็นจุดเด่นจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนา	1	0	1	1	1	0.80
14	ช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้หลายมุม	1	1	1	1	1	1.00

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
15	เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.00
16	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1.00
17	แนะนำให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1.00
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
18	ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นผู้ร่วมงานคนหนึ่งเท่านั้น	1	0	1	1	1	0.80
19	ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานซึ่งคิดว่าไม่ได้ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	1	1	0	1	0	0.60
20	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่างๆ	1	1	0	1	1	0.80
21	รับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	1	1	1	1	1	1.00
22	รู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	1	1	-1	0	1	0.40

แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย							
	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	0	1	0.80
	นโยบายที่โรงเรียนกำหนดสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	1.00
	เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนกระชับ เข้าใจง่าย ครูทุกคนเข้าใจตรงกัน	1	1	1	1	1	1.00

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า
		1	2	3	4	5	IOC
ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ							
4	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร อุทิศตนเพื่อองค์การ	1	1	1	1	1	1.00
5	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ในการจัดทำแผนในการพัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
6	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด ภารกิจของโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
มาตรฐานการปฏิบัติงาน							
7	โรงเรียนส่งเสริมให้มีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทาง ในการดำเนินงานของงานแต่ละฝ่ายอยู่เสมอ	1	1	0	1	1	0.80
8	โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือ หรือมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ให้บุคลากร	1	1	1	1	1	1.00
9	โรงเรียนจัดกิจกรรมการนิเทศและเสนอผลเพื่อ พัฒนาปรับปรุงสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.00
10	โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยมีการประกันคุณภาพ	1	1	1	1	1	1.00
11	โรงเรียนนำเสนอผลการดำเนินงาน เพื่อให้ครูนำไป ปรับปรุงการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
โครงสร้างองค์การ							
12	โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการทำงานไปยัง หัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1.00
13	ระบบงานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนไม่ซ้ำซ้อน	1	1	1	1	1	1.00
14	โรงเรียนกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน แต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
15	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	1.00

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ							
16	โรงเรียนได้จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
17	โรงเรียนมีการแจ้งระเบียบการใหม่ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบอย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	1.00
18	ระเบียบต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามได้	1	1	1	1	1	1.00
19	ครูทุกคนเข้าแนวทางในการปฏิบัติที่ตรงกัน	1	1	1	1	1	1.00
การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล							
20	โรงเรียนประกาศความสำเร็จด้านต่าง ๆ ให้ที่ประชุมรับทราบทั่วกัน	1	1	1	1	1	1.00
21	โรงเรียนมีการจัดสรรค่าเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจบ้างตามโอกาส	1	1	1	1	1	1.00
22	โรงเรียนมีนโยบายเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
23	โรงเรียนมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูให้มีการรับทราบอย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	1.00
ความรับผิดชอบในงาน							
24	โรงเรียนมีการจัดการประชุมก่อนมอบหมายหน้าที่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
25	มีการมอบหมายภาระงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	1.00
26	โรงเรียนมอบหมายงานและหน้าที่ตามความถนัด	1	1	1	1	1	1.00

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า
		1	2	3	4	5	IOC
การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง							
27	โรงเรียนจัดส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
28	ในการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่ แม้จะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกตำหนิลงโทษ และกระทบต่อตำแหน่งงาน	1	1	1	1	1	1.00
29	โรงเรียนสนับสนุนให้มีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาทดลองใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
ความจงรักภักดีในองค์การ							
30	บุคลากรส่วนใหญ่ทุ่มเทและเสียสละในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
31	โรงเรียนได้ปลูกฝังให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน							
32	โรงเรียนได้จัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานเพียงพอ	1	1	1	1	1	1.00
33	โรงเรียนมีการปรับปรุงห้องเรียนและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1.00
34	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพียงพอ	1	1	1	1	1	1.00
ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน							
35	ผู้บริหารเป็นกันเองกับครูในโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
36	ผู้บริหารได้กระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครู	1	1	1	1	1	1.00
37	โรงเรียนมีการจัดตั้งสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ บ้างตามความเหมาะสม	1		1	1	1	1.00

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า
		1	2	3	4	5	IOC
การทำงานเป็นทีม							
38	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการ เอื้อเพื่อแบ่งปัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
39	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูนำผลการอบรมและความรู้ใหม่ๆ แบ่งปันเพื่อนเสมอ	1	1	1	1	1	1.00
40	ฝ่ายงานของท่านได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1.00

ภาคผนวก ข

เอกสารประกอบการวิจัย

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ว276

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ. ลาดยาวบางแสน ต.แสนสุข

อ. เมือง จ. ชลบุรี

12 มกราคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่แนบมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย 1 ชุด

ด้วยนางสาวพรนภา เลื่อยคลัง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ในการควบคุมของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภารดี อนันต์นำวิ เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. เศรษฐ์ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทร 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ว276

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ. ลาดยาวบางแสน ต.แสนสุข

อ. เมือง จ. ชลบุรี

7 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วยนางสาวพรนภา เลื่อยคลัง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ภายใต้การควบคุมของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภารดี อนันต์นารี เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัย ขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. เศรษฐ์ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทร 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 0-8157-59642

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ว277

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ. ลาดยาวบางแสน ต.แสนสุข

อ. เมือง จ. ชลบุรี

15 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วยนางสาวพรนภา เลื่อยคลัง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ภายใต้การควบคุม ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภารดี อนันต์นาวิ เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ ขอบความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. เชษฐ ศรีสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทร 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 0-8157-59642

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ ใช้ประกอบการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 เพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผล
ต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ขอให้ท่านอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งท่านคิดว่าตรงกับ
คุณลักษณะของท่าน

1. เพศ

() หญิง () ชาย

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

() ต่ำกว่า 5 ปี () 5-10 ปี
() มากกว่า 10-15 ปี () มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

3. ขนาดโรงเรียน

() ขนาดเล็ก () ขนาดกลาง
() ขนาดใหญ่ () ขนาดใหญ่พิเศษ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จังหวัดฉะเชิงเทรา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ซึ่งท่านคิดว่าตรงกับคุณลักษณะและ พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
2	ผู้บริหารมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน					
3	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
4	ผู้บริหารกระทำตนให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา					
5	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน					
6	ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
7	ผู้บริหารแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
8	ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ					
9	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และวางแผนการทำงานร่วมกัน					
10	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย					
ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา						
11	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน					
12	ผู้บริหารชี้แนะให้เห็นจุดเด่นจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน					
13	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้หลายมุม					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน					
15	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน					
16	ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
17	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นผู้ร่วมงานคนหนึ่ง					
18	ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานซึ่งคิดว่าไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร					
19	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ					
20	ผู้บริหารรับฟังเรื่องต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
21	ผู้บริหารสนับสนุนให้คำแนะนำให้ครูทำงานประสบความสำเร็จ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ซึ่งท่านคิดว่าตรงกับระดับพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	บรรยากาศในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย						
1	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน					
2	นโยบายที่โรงเรียนกำหนดสามารถนำมาปฏิบัติได้ว่าเป็นรูปธรรม					
3	เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนกระชับ เข้าใจง่าย ครูทุกคนเข้าใจตรงกัน					
ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ						
4	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรอุทิศตนเพื่อองค์การ					
5	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนในการพัฒนาโรงเรียน					
6	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจของโรงเรียน					
มาตรฐานการปฏิบัติงาน						
7	โรงเรียนส่งเสริมให้มีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของงานแต่ละฝ่ายอยู่เสมอ					
8	โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้บุคลากร					
9	โรงเรียนจัดกิจกรรมการนิเทศและเสนอผลเพื่อพัฒนาปรับปรุงสม่ำเสมอ					
10	โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยมีการประกันคุณภาพ					
11	โรงเรียนนำเสนอผลการดำเนินงาน เพื่อให้ครูนำไปปรับปรุงการทำงาน					

ข้อ	บรรยากาศในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
โครงสร้างองค์กร						
12	โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการทำงานไปยังหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ					
13	ระบบงานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนไม่ซ้ำซ้อน					
14	โรงเรียนกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน					
15	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอ					
การปฏิบัติตามกฎระเบียบ						
16	โรงเรียนได้จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
17	โรงเรียนมีการแจ้งระเบียบการใหม่ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบอย่างทั่วถึง					
18	ระเบียบต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามได้					
19	ครูทุกคนเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติที่ตรงกัน					
การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล						
20	โรงเรียนประกาศความสำเร็จด้านต่าง ๆ ให้ที่ประชุมรับทราบทั่วกัน					
21	โรงเรียนมีการจัดสรรครุภัณฑ์เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจบ้างตามโอกาส					
22	โรงเรียนมีนโยบายเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน					
23	โรงเรียนมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ดีของครูให้มีการรับทราบอย่างทั่วถึง					
ความรับผิดชอบในงาน						
24	โรงเรียนมีการจัดการประชุมก่อนมอบหมายหน้าที่เสมอ					
25	มีการมอบหมายภาระงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
26	โรงเรียนมอบหมายงานและหน้าที่ตามความถนัด					
การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง						
27	โรงเรียนจัดส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ เสมอ					

ข้อ	บรรยากาศในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
28	ในการทดลองหรือริเริ่มสิ่งใหม่ แม้จะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากร จะไม่ถูกตำหนิ ลงโทษ และกระทบต่อตำแหน่งงาน					
29	โรงเรียนสนับสนุนให้มีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาทดลองใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
ความจงรักภักดีในองค์กร						
30	บุคลากรส่วนใหญ่ทุ่มเทและเสียสละในการทำงานเพื่อความสำเร็จ ของโรงเรียน					
31	โรงเรียนได้ปลูกฝังให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ ต่อโรงเรียน					
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน						
32	โรงเรียนได้จัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ					
33	โรงเรียนมีการปรับปรุงห้องเรียนและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียน การสอน					
34	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพียงพอ					
ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน						
35	ผู้บริหารเป็นกันเองกับครูในโรงเรียน					
36	ผู้บริหารได้กระทำตนเป็นที่ไว้วางใจในการให้คำปรึกษา และช่วยเหลือครู					
37	โรงเรียนมีการจัดสรรครุภัณฑ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์บ้าง ตามความเหมาะสม					
การทำงานเป็นทีม						
38	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการเอื้อเฟื้อ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน					
39	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูนำผลการอบรมและความรู้ใหม่ ๆ แบ่งปัน เพื่อนเสมอ					
40	ฝ่ายงานของท่านได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					

ภาคผนวก ง

การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดยะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.83	12	.82
2	.83	13	.83
3	.83	14	.83
3	.83	15	.84
5	.84	16	.83
6	.85	17	.82
7	.83	18	.92
8	.82	19	.82
9	.82	20	.82
10	.83	21	.84
11	.83		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น (α) = .84

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศ
องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.84	21	.84
2	.84	22	.85
3	.84	23	.84
3	.85	24	.84
5	.83	25	.84
6	.83	26	.84
7	.84	27	.84
8	.84	28	.84
9	.84	29	.85
10	.84	30	.85
11	.84	31	.83
12	.84	32	.84
13	.85	33	.84
14	.84	34	.84
15	.84	35	.83
16	.84	36	.83
17	.84	37	.84
18	.84	38	.84
19	.84	39	.84
20	.84	40	.84

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น (α) = .84