

|                        |   |
|------------------------|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์      | ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 |
| ชื่อและนามสกุลผู้วิจัย | นายธีระภัทร ประสมสุข  |
| แขนงวิชา               | บริหารการศึกษา  |
| สาขาวิชา               | ศึกษาศาสตร์   |
| คณะอาจารย์ที่ปรึกษา    | ๑. รองศาสตราจารย์ ดร. วิชา คัมภีรปกรณ์<br>๒. รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์โสธร                                  |
| ปีการศึกษา             | ๒๕๓๙  |

## บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 25 รูป ครู/อาจารย์จำนวน 194รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ( Leader behavior description questionairs หรือ LBDQ ) และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ( Organization climate description questionairs หรือ OCDQ ) ได้รับแบบสอบถามคืน 219 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าร้อยละ mean, S.D., T-score และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1)ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลาง เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน 12 โรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ 3 โรงเรียนและมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้าน 2 โรงเรียน 2)แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นแบบสนิทสนมโดยมีโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบแจ่มใส 5 โรงเรียน บรรยากาศแบบอิสระ 4 โรงเรียน บรรยากาศแบบควบคุม 1 โรงเรียน บรรยากาศแบบสนิทสนม 3 โรงเรียน บรรยากาศแบบเข้มเข่า 4 โรงเรียน 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมิติที่3 ขวัญ มิติที่4 มิตรสัมพันธ์ มิติที่5 ห่วงเหิน มิติที่6 มุ่งผลงาน มิติที่7 เป็นแบบอย่าง และมิติที่8 กรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ มิติที่1 ขาดความสามัคคี และมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ทางสถิติกับ มิติที่2 อุปสรรค 4) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมิติที่3 ขวัญ มิติที่4 มิตรสัมพันธ์ มิติที่6 มุ่งผลงาน มิติที่7 เป็นแบบอย่าง และมิติที่8 กรุณาปรานี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมิติที่1 ขาดความสามัคคี มิติที่5 ห่างเหิน และ มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมิติที่2 อุปสรรค

**Title** : The Relationship between leadership behavior of Administrators and Organization climate in the Prapariyattidhamma general education school in Region 6

**By** : Tirapat Prasomsuk

**Degree** : Master of Education

**Major field** : Educational Administration

**School of** : Educational Studies

**Chairman, Thesis Advisor** : 1. Associate Professor Dr. Preecha Kampirapakorn  
2. Associate Professor Dr. Thong-In Wongsothorn

**Academic Year:** 1966

### ABSTRACT

The purpose of this research is to study the relationship between Leadership behavior of the administrator and Organization climate in the Prapariyattidhamma general education school in Region 6.

The sample groups used in this research were 25 Buddhist administrators and 194 teachers. The leader behavior description questionnaires or LBDQ and organization climate description questionnaires or OCDQ were used in data collection. The researcher received 219 questionnaires back which were equivalent to 100 percent. The percentage, means, standard deviation (S.D.), T-score, and correlation coefficient of Pearson were used in data analysis. The results of research have been found as follows.

1) Most of school administrators have had mean leader behavior Consideration structure and Initiating structure level. They can be classified as those of 12 schools Consideration structure while the others of 3 schools are Initiating Structure and 2 schools are Consideration and Initiating structure. 2) The Types of Organization climate in the Prapariyattidhamma general education school in Region 6 are the familiar climate which can be classified into; 5 schools were open climate, 4 schools were the autonomous climate, one school was the controlled climate, 3 schools were the familiar climate, and the other 4 schools were the close climate. 3) The leadership behavior Consideration structure of school administrators have been found to be significantly positive with statistical significant level at 0.01 and the organization climate of the 3rd dimension school as Espirit, the 4th dimension school as Intimacy, the 5th dimension school as Aloofness, the 6th dimension school as Production emphasis, the 7th dimension school as Thrust and the 8th dimension school as Consideration. The other results have been found to be insignificantly positive in statistical analysis in organization climate of the 1st dimension school as Disengagement climate where as the insignificantly negative in organization climate of the 2nd dimension school as Hindrance. 4) The leadership behavior Initiating Structure of school administrators have been found to be significantly positive with statistical significant level at 0.01 and the organization climate of the 3rd dimension school as Espirit, the 4th dimension school as Intimacy, the 6th dimension school as Production emphasis, the 7th dimension school as Thrust and the 8th dimension school as Consideration. The other results have been found to be insignificantly positive in statistical analysis in organization climate of the 1st dimension school as Disengagement climate, the 5th dimension school as Aloofness, where as the insignificantly negative in organization climate of the 2nd dimension school as Hindrance.

**Key words:** Leadership behavior, Organization climate, Prapariyattidhamma school.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความร่วมมือและความกรุณาของบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณแก่คณะบุคคลต่างๆดังนี้ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดมา

ผู้วิจัยกราบนำสการขอขอบคุณพระคุณพระธรรมรัตนากร เจ้าอาวาสวัดพระบาทมิ่งเมืองวรวิหาร อำเภอเมืองจังหวัดแพร่ รองเจ้าคณะภาค ๖ พระราชปริยัติยาภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธโกศวิทยวิทยา เจ้าคณะจังหวัดแพร่ ขอขอบคุณนายไพบุลย์ เสียงก้อง ผู้ตรวจราชการกระทรวง ศึกษาธิการ นายสมศักดิ์ ตันติสุนทรโรดม ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตการศึกษา ๖ นายประชุม สนธิรักษ์ ศึกษาธิการจังหวัดชัยนาท และรองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิลาธิธนานนท์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มีเมตตา กรุณาสละเวลาตรวจสอบและให้คำวิจารณ์เกี่ยวกับเครื่องมือในการวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมชาย ธีญธนกุล อาจารย์ปิยะมิตร สุริยะกานต์ และผู้ร่วมงานที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์ ทุกรูป/คน ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม จนทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย รวมทั้งครอบครัวของผู้วิจัย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ที่พึงได้จากงานวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้

ธีระภัทร ประสมสุข

มกราคม ๒๕๓๙

# สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย                                       | ก    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                    | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ                                       | ง    |
| สารบัญตาราง   | ช    |
| สารบัญแผนภูมิ   | ญ    |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                        | 1    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย                                  | 2    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย                               | 3    |
| ขอบเขตของการวิจัย                                     | 4    |
| สมมติฐานของการวิจัย                                   | 4    |
| ข้อตกลงเบื้องต้น                                      | 4    |
| นิยามศัพท์  | 4    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                             | 7    |
| <b>บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>                  | 8    |
| พฤติกรรมผู้นำ   | 9    |
| ความหมายของผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ                      | 9    |
| วิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ                        | 11   |
| การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ                             | 12   |
| การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ                                 | 14   |
| การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์                             | 18   |
| ทฤษฎีบางประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ                      | 25   |
| ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน (Managerial grid) | 25   |
| ทฤษฎี 3 มิติของเรดติน (3 - D Management)              | 27   |
| การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โอไฮโอ  |      |
| ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของฮอลพินและไวเนอร์                 | 32   |
| งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร  | 34   |

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| บรรยากาศองค์การ                                     | 39        |
| ความหมาย แนวคิด และตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ          | 40        |
| องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ                           | 41        |
| การประเมินบรรยากาศองค์การ                           | 46        |
| ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ                       | 47        |
| องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 8 มิติ                 | 50        |
| งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ                    | 57        |
| การศึกษาของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน                        |           |
| หน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาของคณะสงฆ์              | 63        |
| ระบบการศึกษาของคณะสงฆ์                              | 64        |
| การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีและแผนกธรรม           | 65        |
| การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา                | 66        |
| นโยบายการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา          | 67        |
| การดำเนินงานจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา | 71        |
| หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา                | 75        |
| การประสานสัมพันธ์                                   | 78        |
| ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน                      | 78        |
| งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาของสงฆ์                    | 82        |
| <b>บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย</b>                    | <b>89</b> |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                             | 89        |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                          | 91        |
| การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล             | 92        |
| การทดสอบเครื่องมือ                                  | 95        |
| การรวบรวมข้อมูล                                     | 95        |
| การวิเคราะห์ข้อมูล                                  | 95        |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล                     | 96        |
| ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล                             | 96        |
| <b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล</b>                   | <b>97</b> |
| สัญลักษณ์ที่ใช้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล             | 97        |

|  | หน้า       |
|--|------------|
| สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม                             | 98         |
| สภาพทั่วไปของโรงเรียน  | 100        |
| พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน                            | 101        |
| องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรม            |            |
| แผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6                                | 104        |
| แบบบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรม                   |            |
| แผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6                                | 112        |
| ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงานของผู้บริหาร   |            |
| กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ                                 | 114        |
| ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร |            |
| กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ                                 | 118        |
| <b>บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>          | <b>122</b> |
| สรุปการวิจัย   | 122        |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย                                      | 122        |
| วิธีดำเนินการวิจัย   | 122        |
| กลุ่มตัวอย่าง  | 122        |
| เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา                                   | 122        |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล  | 123        |
| การวิเคราะห์ข้อมูล   | 123        |
| สรุปผลการวิจัย   | 124        |
| อภิปรายผล  | 134        |
| ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้                                  | 142        |
| ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป                               | 144        |
| บรรณานุกรม   | 145        |
| ภาคผนวก  | 152        |
| ผู้ทรงคุณวุฒิ  | 153        |
| หนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ                                | 154        |
| แบบสอบถามเพื่อการวิจัย                                       | 156        |
| ประวัติผู้วิจัย  | 170        |

สารบัญตาราง

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 2.1 ลักษณะขององค์การ 6 แบบตามเกณฑ์ของฮอลฟินและครอฟท์   | 56   |
| ตารางที่ 2.2 กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาปีการศึกษา 2535   | 74   |
| ตารางที่ 2.3 โครงสร้างหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา<br>ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2534                                     | 76   |
| ตารางที่ 2.4 โครงสร้างหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา<br>ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายพุทธศักราช 2534                                     | 77   |
| ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู-อาจารย์โรงเรียน<br>พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6<br>ปีการศึกษา 2537        | 90   |
| ตารางที่ 4.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ<br>ตำแหน่ง วุฒิกการศึกษาทางโลก วุฒิกการศึกษาทางธรรม<br>และประสบการณ์ในตำแหน่ง | 98   |
| ตารางที่ 4.2 สภาพทั่วไปของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา<br>ในเขตการศึกษา 6 จำแนกตามขนาด และที่ตั้งของโรงเรียน                    | 100  |
| ตารางที่ 4.3 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>แผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6                                | 101  |
| ตารางที่ 4.4 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติ-<br>ธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6                           | 102  |
| ตารางที่ 4.5 บรรยากาศองค์การมิติที่1ขาดความสามัคคี ในโรงเรียนพระปริยัติ-<br>ธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6                          | 104  |
| ตารางที่ 4.6 บรรยากาศองค์การมิติที่ 2 อุปสรรคในโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>แผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6                                 | 105  |
| ตารางที่ 4.7 บรรยากาศองค์การมิติที่3 ขวัญ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>แผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6                                    | 106  |
| ตารางที่ 4.8 บรรยากาศองค์การมิติที่ 4 มิตรสัมพันธ์ ในโรงเรียนพระปริยัติ<br>ธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6                           | 107  |



|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.9 บรรยากาศองค์การมิติที่ 5 ห่างเหิน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>แผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6  | 108  |
| ตารางที่ 4.10 บรรยากาศองค์การมิติที่ 6 มุ่งผลงาน ในโรงเรียนพระปริยัติ-<br>ธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6   | 109  |
| ตารางที่ 4.11 บรรยากาศองค์การมิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง ในโรงเรียนพระปริยัติ-<br>ธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6  | 110  |
| ตารางที่ 4.12 บรรยากาศองค์การมิติที่ 8 กฤษฎาปราณี ในโรงเรียนพระปริยัติ-<br>ธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6  | 111  |
| ตารางที่ 4.13 บรรยากาศองค์การ 8มิติ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก<br>สามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6   | 112  |
| ตารางที่ 4.14 ผลการแปลคะแนนมาตรฐานที่เป็นแบบบรรยากาศองค์การใน<br>โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6  | 113  |
| ตารางที่ 4.15 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>แผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6      | 114  |
| ตารางที่ 4.16 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>แผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 | 118  |

ญ  
สารบัญแผนภูมิ

|               | หน้า   |
|---------------|--|
| แผนภูมิที่ 1  | ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การ 3   |
| แผนภูมิที่ 2  | วิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ 12  |
| แผนภูมิที่ 3  | ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับ<br>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 24                                      |
| แผนภูมิที่ 4  | ตาข่ายการบริหาร ( The Managerial Grid ) 26   |
| แผนภูมิที่ 5  | ความคล้ายกันระหว่างแบบภาวะผู้นำตามตาข่ายการบริหาร<br>ของเบลคกับมูตันและแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน 27 |
| แผนภูมิที่ 6  | มิติทั้งสามตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน 28   |
| แผนภูมิที่ 7  | แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน 29   |
| แผนภูมิที่ 8  | แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎี<br>สามมิติของเรดดิน 31                                 |
| แผนภูมิที่ 9  | พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของ ฮอลฟินและไวเนอร์<br>จำแนกแบบผู้นำ 4 แบบ 33  |
| แผนภูมิที่ 10 | ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ 47   |
| แผนภูมิที่ 11 | โครงสร้างการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา 73  |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จัดการศึกษาให้แก่พระภิกษุสามเณรตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ.2535 เปิดโอกาสให้วัดที่มีความพร้อม ขอดัง โรงเรียนประเภทนี้ได้ โดยอยู่ภายใต้การสนับสนุน ส่งเสริมจาก คณะกรรมการศึกษาของคณะสงฆ์ กรมการศาสนาและสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดมีศูนย์ครูพระปริยัตินิเทศก์ประจำจังหวัด และกลุ่ม โรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ (สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ 2533: 121) จากรายงานการประเมินผลโครงการสนับสนุนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ.2530 และการติดตามผลการดำเนินงานปี 2535 พบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านบุคลากรทางการศึกษา ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านอาคารสถานที่ ด้านงบประมาณและด้านการบริหาร (สมชาย บัวเล็ก 2535: 13)

การบริหารภารกิจดังกล่าวต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน (กองศาสนศึกษา 2537: 3-4) เพื่อให้โรงเรียนดำรงอยู่ด้วยความเรียบร้อย บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันผู้บริหาร-โรงเรียน จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรที่พึงประสงค์ร่วมกับบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย ให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ หากผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำไม่เหมาะสม ไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ก็จะทำให้เกิดปัญหา เกิดความขัดแย้ง ไม่พึงพอใจในการทำงาน อันเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์

นโยบายของรัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการประกาศให้ พ.ศ.2537 - 2540 เป็นปีพัฒนาการศึกษาสงฆ์เน้นที่การจัดการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เพื่อสนับสนุนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่กลุ่มประชาชนที่ด้อยโอกาสได้บวชเรียนทั้งทางโลกและทางธรรม โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กร ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6" เพื่อทราบ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทราบบรรยากาศของโรงเรียนว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพียงใด จะได้ข้อมูลสารสนเทศ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีพฤติกรรมผู้นำอันจะสร้างบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ เพื่อการจัดการศึกษาใน โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาใน เขตการศึกษา 6 และในประเทศ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นมีหลายทฤษฎี สำหรับที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของฮอลพินและไวเนอร์ (Halpin & Winer) ที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ

- 1) พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ (Consideration structure)
- 2) พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure)

2. สำหรับบรรยากาศองค์การนั้น ศึกษาตามทฤษฎีของ ฮอลพินและครอฟท์ (Halpin & Croft) ดังนี้

- 1) บรรยากาศแบบแจ่มใส (The open climate)
- 2) บรรยากาศแบบอิสระ (The autonomous climate)
- 3) บรรยากาศแบบควบคุม (The controlled climate)
- 4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (The familiar climate)
- 5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The paternal climate)
- 6) บรรยากาศแบบซึ่มเซา (The close climate)

การศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น ศึกษาตามแนวความคิดของ ฮอลพินและครอฟท์ โดยแบ่งเป็น พฤติกรรมของครู-อาจารย์และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

3. องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา

พฤติกรรมของครู-อาจารย์ 4 มิติ

- 1) มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) 2) มิติอุปสรรค (Hindrancel)
- 3) มิติขวัญ (Esprit) 4) มิติมิตรสัมพันธ์ (Intimacy)

พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

- (5) มิติห่างเหิน (Aloofness)
- (6) มิติมุ่งผลงาน (Production emphasis)

(7) มิติเป็นแบบอย่าง (Thrust)

(8) มิติกรุณาปราณี (Consideration)

(ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ 2536: 42)

สรุปว่าในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของ ฮอลพินและไวเนอร์ (Halpin & Winer) สำหรับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนนั้นศึกษาตามทฤษฎีของ ฮอลพินและครอฟท์ (Halpin & Croft) ดังแผนภูมิต่อไปนี้

**แผนภูมิที่ 1** ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การ

|   |   |
|---|---|
| พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของ ฮอลพินและไวเนอร์<br>(Halpin & Winer) |   |
| พฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพ<br>(Consideration structure)          | พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์<br>(Initiating structure) |

上

|  |  |
|--|--|
| บรรยากาศองค์การตามทฤษฎีของ ฮอลพินและครอฟท์<br>(Halpin & Croft) |  |
| บรรยากาศแบบแจ่มใส<br>(The open climate)                        | บรรยากาศแบบอิสระ<br>(The autonomous climate) |
| บรรยากาศแบบควบคุม<br>(The controlled climate)                  | บรรยากาศแบบสนิทสนม<br>(The familiar climate) |
| บรรยากาศแบบรวบอำนาจ<br>(The paternal climate)                  | บรรยากาศแบบเข้มเข่า<br>(The close climate)   |

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาประกอบด้วย
  - 2.1 องค์ประกอบของบรรยากาศในโรงเรียน
  - 2.2 แบบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับองค์ประกอบของบรรยากาศในโรงเรียน

## ขอบเขตการวิจัย

### 1.ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีของ ฮอลพินและไวเนอร์ (Halpin & Winer)

1.2 บรรยากาศขององค์การในโรงเรียนตามทฤษฎีของฮอลพินและครอฟท์(Halpin & Croft)

### 2.ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

2.2 ครู-อาจารย์ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

## สมมติฐานการวิจัย

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

## นิยามศัพท์

**พฤติกรรมผู้นำ** หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายและแผนขององค์การ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพพฤติกรรมผู้นำกำหนดตามทฤษฎีของฮอลพินและไวเนอร์ ( Halpin & Winer) มี 2 ด้านคือ

1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานที่เน้นหนักความเข้าใจในด้านการดำเนินการตามนโยบาย แผนงานและ โครงการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งวิธีดำเนินงาน ให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำ ที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร สนุกสนาน มีความไว้วางใจ และเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ดำเนิน ไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

**บรรยากาศขององค์การ** หมายถึงบรรยากาศการปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 ซึ่งวิเคราะห์จาก พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติคือ มิติ ห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติคือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ โดยแต่ละมิตินี้มีลักษณะดังนี้ (พัฒนชัย ปัทมเวณู 2531: 34-36)

พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติคือ

- 1) ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึงพฤติกรรมที่ไม่ช่วยเหลือสนับสนุนและร่วมมือกัน ในหมู่ผู้ร่วมงาน
- 2) อุปสรรค (Hindrance) หมายถึงพฤติกรรมของการปฏิบัติหน้าที่ไม่คล่องตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะรู้สึกว่าการบริหารได้สร้างกฎเกณฑ์ต่างๆที่เป็นอุปสรรค
- 3) ขวัญ (Esprit) หมายถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่ต่างก็มีความสุข มีความรู้สึกมั่นคง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และต่างก็ให้ความร่วมมือต่อกันอย่างดี
- 4) มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานทุกคนที่ต่างมีไมตรีต่อกัน มีความรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิด ความเป็นอยู่ และทุกข์ สุขของกันและกัน

พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติคือ

- 1) ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นแบบทางการและยึดถือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเป็นที่ตั้ง
- 2) มุ่งผลงาน (Production emphasis) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสอดคล้อง และควบคุมการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด พยายามให้คำแนะนำและกระตุ้นทุกคนเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมาย
- 3) เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหาร พยายามให้ความช่วยเหลือ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และปฏิบัติตัว ปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี
- 4) กรุณาปราณี (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหาร ให้ความเมตตา กรุณาช่วยเหลือในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

แบบบรรยากาศสององค์การ ได้จากการแปลผลพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ และพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา 4 มิติ ให้เป็นแบบบรรยากาศสององค์การ 6 แบบ มีลักษณะเฉพาะ ของแต่ละแบบ ดังนี้

1) บรรยากาศแบบแจ่มใส (Open climate) หมายถึงบรรยากาศการ ปฏิบัติงาน ที่มีชีวิตชีวา และก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมาย และรวดเร็วมีมิตรสัมพันธ์ดี และขวัญดีมาก

6

2) บรรยากาศแบบอิสระ (The autonomous climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร ให้ความช่วยเหลือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ขวัญสูง ผลงานดี

3) บรรยากาศแบบควบคุม (The controlled climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายเหนือสิ่งอื่นใด จึงควบคุมตรวจตรา และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่งหรือหลักเกณฑ์ที่วางไว้ มิตรสัมพันธ์มีน้อย แต่ผู้บริหารดีผลงานจึงดี ขวัญ กำลังใจอยู่ในเกณฑ์ดี

4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (The familiar climate) หมายถึงบรรยากาศการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา สนิทสนมคุ้นเคยกันมาก แต่ผู้บริหารมักจะไม่ค่อยควบคุมงาน โดยใกล้ชิด และจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามความพอใจเลยกลายเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกัน ขวัญปานกลาง

5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The paternal climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารใช้คำสั่ง กฎเกณฑ์และควบคุม เข้มงวด แสดงตนว่ารู้ดีและเชี่ยวชาญในทุกๆเรื่อง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายเสียขวัญ ผลงานล้มเหลว

6) บรรยากาศแบบซิมเซา (The close climate) หมายถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารขาดความรู้ ความเป็นผู้นำ ไม่อำนวยความสะดวก แต่กลับตั้งกฎเกณฑ์ที่ไม่จำเป็นและพรับเพรื่อ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น ขวัญต่ำและผลงานไม่ดี

**ผู้บริหาร** หมายถึงพระภิกษุผู้ทำหน้าที่เป็น ผู้จัดการ โรงเรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ และผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วยในตำแหน่งดังกล่าว ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2537

**ครู-อาจารย์** หมายถึง พระภิกษุ หรือ พราหมณ์ ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน และปฏิบัติการจริง ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

**เขตการศึกษา 6** หมายถึง จังหวัดที่เป็นพื้นที่ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการกำหนดเพื่อการบริหารการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมประกอบด้วย จังหวัดลพบุรี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง สิงห์บุรี สระบุรี ชัยนาท และอุทัยธานี

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ ทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทราบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน และทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6



2. ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติ-  
ธรรมแผนกสามัญศึกษา จะได้ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โรงเรียน  
และพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีพฤติกรรมผู้นำอันจะสร้างบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์  
นำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ที่มี  
ประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 นี้ ผู้วิจัยได้อาศัย หลักการ ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เป็นแนวทางศึกษาดังรายละเอียดเสนอตามลำดับดังนี้

#### 1.พฤติกรรมผู้นำ

ความหมายของผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ

วิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน (Managerial grid)

ทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน (3-D Management)

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของ ฮอลพินและไวเนอร์ (Halpin & Winer)

การศึกษาและผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

#### 2.บรรยากาศองค์การ

ความหมาย แนวคิด และตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ

อิทธิพลขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ - การประเมินบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ -องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

การศึกษาและผลงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

#### 3.การศึกษาของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม และแผนกบาลี

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

### พฤติกรรมผู้นำ

**ความหมายของผู้นำ** มีนักการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศให้ความหมายของผู้นำดังนี้

ฮอลพิน (Hallpin 1966: 27-28) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มี ลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้คือเป็นผู้ที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น หรือมีบทบาทเหนือบุคคลอื่นหรือมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย หรือได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ หรือผู้ที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ผู้นำ คือบุคคลที่มีคุณสมบัติในด้าน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มีพลัง มีความสามารถเกี่ยวกับกาลเวลาคือตื่นตัวอยู่เสมอ มีจินตนาการและมองการณ์ไกลไปข้างหน้ามีความชัดเจน คือสามารถสื่อสารได้อย่างสมเหตุสมผล มีความมั่นคงในความคิด มีความกล้าหาญ มีความผูกพัน มีศีลธรรม มีความเชื่อถือและศรัทธาในบุคคลและเป้าหมายที่ตนกำลังนำอยู่ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2525: 2-11)

ฟีลเดอร์ (Fiedler 1967: 8) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม

เดจโนซกา (Dejnozka 1983: 94) มีความเห็นว่า ผู้นำคือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้า (Head) ของกลุ่ม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 8) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่ม รวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 7-8)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้น ให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ (เรืองยศ ไชยศึก 2536: 12)

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกไม่ว่าจะโดยการเลือกตั้ง หรือ การแต่งตั้ง สามารถจูงใจ ชี้นำสมาชิก ร่วมกันปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จตามเป้าหมาย

### ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและ

อำนาจเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่ม ที่จะช่วยให้กลุ่ม ได้ก้าวหน้า ไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยที่สิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้ามาเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

เบส ( Bass 1981: 7-14) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำโดยจำแนกได้ 11 กลุ่มคือ

- 1) กระบวนการของกลุ่ม (group process) ภาวะผู้นำ เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
- 2) บุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ (traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
- 3) ศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (compliance) ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม ที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามตามผู้นำที่ต้องการ
- 4) การใช้อิทธิพลเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ
- 5) พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
- 6) รูปแบบของการจูงใจ (persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือ ดลใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการ จูงใจให้บุคคลอื่นทำตาม มิใช่การบังคับขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
- 7) ความสัมพันธ์ของอำนาจ (power relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่าง ระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
- 8) เครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล
- 9) ผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง
- 10) ความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำ เป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆในกลุ่ม และควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย
- 11) ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่าย และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอด

จนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

แคมป์เบล,คอร์เบลลีและไนสเตรนด์(Campbell,Corbally and Nystrand 1983: 142)มีความเห็นว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง

เดจโนซกา(Dejnozka1983: 94)เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคลวัสดุ อุปกรณ์และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

กรีน (Green1983: 3) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและบริบท

เซอร์จิอานีและมอร์ (Sergiovanni and Moore1989: 213) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจ ของผู้นำ ที่จะให้ผู้ตามประพฤติ ปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ ของผู้นำ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 10) ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่ง ให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 9-10 )

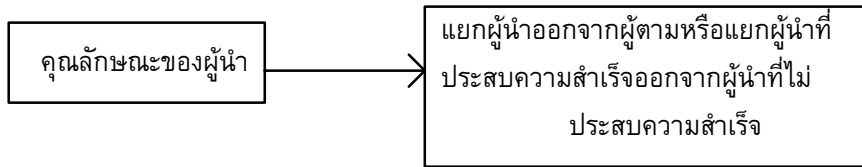
จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่ง สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และบริบท เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

#### วิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ

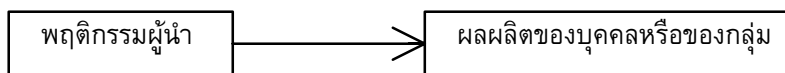
วิวัฒนาการของการศึกษาการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ นั้น โดยมากมักจะแบ่งออกเป็น 3 ยุคแต่เพื่อก้าวให้ทันกับวิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 42) แบ่งเป็น 4 ยุคดังนี้

- 1) ยุคการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ
- 2) ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ
- 3) ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์
- 4) ยุคการศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ

### การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

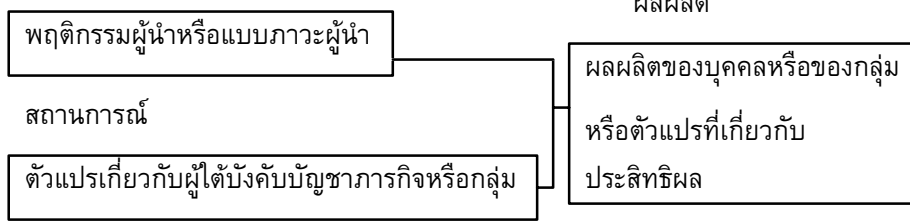


### การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ



### การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ



**ที่มา:** เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536 หน้า 43

### การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait)

เริ่มมาตั้งแต่ต้นถึงประมาณสงครามโลกครั้งที่สอง เชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ จึงพยายามศึกษาคุณลักษณะที่มีในผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จ ความสำเร็จในการสร้างเครื่องมือวัดสติปัญญาและวัดบุคลิกภาพของบุคคลช่วยส่งเสริมให้การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ก้าวหน้าไปไกล การวิจัยเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำ ดำเนินการใน 2 แบบ แบบที่ 1 พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับ คุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ แบบที่ 2 พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

สตีจอก คิลล์ (Stogdill 1974: 17-23) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้พอเพียงไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ คุณลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่ม และความต้องการของกลุ่ม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำได้ 6 ทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) การเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม นั่นคือเป็นผู้นำมาโดยกำเนิด (Leader are born) เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้ผู้นำ ผู้นำจะมีบุคลิกลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากคนอื่น นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่า ประวัติศาสตร์ของโลกคือประวัติของผู้ยิ่งใหญ่

2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (Environmental Theories) ผู้นำเป็นผลมาจากเวลาสถานที่และสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำสถานการณ์ ทำให้เกิดผู้นำ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงครามและวิกฤตการณ์ต่างๆเปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theories) ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลกับสถานการณ์ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้บางคนเชื่อว่าผู้นำ เป็นผลของลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เป็นธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม ผูกพันกับเหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่ หน้าที่สำคัญของผู้นำคือ ช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายและช่วยเหลือกลุ่มในการหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ

ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของผู้นำ และเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) ภาวะผู้นำ คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำ จะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น หากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ต้องการแรงจูงใจจึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมควบคุมหรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์การ

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์

จะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะ และศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่ม บรรลุเป้าหมายได้

6.1) ลักษณะของผู้นำที่ดีตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนมี ลักษณะทางกายที่ สง่า แข็งแรง ภูมิหลังทางสังคม ต้องมีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด มีบุคลิกภาพที่ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุม อารมณ์ได้มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและเชื่อมั่นในตนเอง มุ่งทำงาน บรรลุงานจะทำดีที่สุด รับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ลักษณะทางสังคม บรรลุงานจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความ เฉลียวฉลาดในการสังคม

6.2) คุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผลดังนี้ มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความแข็งแรง เพียรพยายาม รู้จักเสียสละ มีความคิดริเริ่ม เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะจัดการกับความเครียด มีอิทธิพลต่อคนอื่น สามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 44-46)

#### การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior)

เริ่มประมาณตอนต้นสงคราม โลกครั้งที่สองถึงประมาณ ค.ศ.1967 เนื่องจากความไม่ สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษา พฤติกรรมมนุษย์ จึงทำให้สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เป็น การศึกษาว่าผู้นำเป็นอย่างไร การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เป็นการศึกษาว่าผู้นำ ทำหรือปฏิบัติ อย่างไม่ อย่างไร ทั้งสองวิธีเชื่อว่าไม่มีวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (one best way) ในการนำ แต่วิธีศึกษาคุณลักษณะผู้ นำเชื่อว่า ผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด วิธีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ หากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วยอมเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลได้

นักวิจัย ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบคือ

แบบที่ 1 การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership function) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ ที่ผู้นำ ปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

15

ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้นำ 2 ประการ หน้าที่ประการแรก เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับ การภารกิจ (task-related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา หน้าที่ประการที่ 2 เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการ บำรุงรักษากลุ่ม (Group maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม หน้าที่เกี่ยวกับภารกิจอาจได้แก่ การ



เสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น หน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษา  
กลุ่มอาจประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่นเช่นการแก้

ปัญหาความขัดแย้ง สมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุด ก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาแบบของผู้นำ หรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership styles) มุ่งเน้นการศึกษา  
แบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมากแล้ว นักวิจัยจะแบ่ง  
แบบของผู้นำเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน (task-oriented style) กับแบบมุ่งคน (employee-oriented style) ผู้  
นำแบบมุ่งงานมักจะ สั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมาก  
กว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคน จะพยายามสร้างแรงจูง  
ใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
สร้างความเชื่อถือศรัทธาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

ฮอยและมิสเกิล(Hoy and Miskel 1991: 255) มีแนวคิดว่าสถานการณ์สร้างผู้นำ โดยที่ในการ  
ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ มีปัจจัยในสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำ ได้แก่

- 1) คุณสมบัติของโครงสร้างขององค์การ เช่นขนาดขององค์การ ลำดับชั้น  
ของการบังคับบัญชาภายในองค์การ ความเป็นพิธีการภายในองค์การ
- 2) บรรยากาศขององค์การ เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือร่วมใจ  
บรรยากาศของกลุ่ม
- 3) คุณลักษณะของบทบาท เช่น อำนาจตามตำแหน่ง แบบของภารกิจ ความ  
ยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
- 4) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความ อดทน  
ต่อความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ

เอทไซโอนิ(Etzioni 1961: 91) สรุปว่าผู้นำมีหน้าที่สำคัญคือ การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย  
การทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ และ  
การบูรณาการทางสังคมของสมาชิกในกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 49)

**การศึกษาแบบของผู้นำที่สำคัญๆได้แก่**

**1.การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่ม**  
ศึกษาปีค.ศ.1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โดยการริเริ่มของ ดร.แคโรล

ชาเทิล(Dr.Carroll L.Shartle) ต่อมา ค.ศ.1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (John K.Hemphill and Alvin E.Coons) ได้  
สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อ Leadership Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้มีการ  
ปรับปรุงอีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวเนอร์ (Winer) สโตกคิลล์  
(Stogdill) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ

จะจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ กิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับ มิตรสัมพันธ์ (consideration structure) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงาน และ คน ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ

**2. การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies)** เริ่มศึกษาแบบของผู้นำในเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เริ่มวิจัยที่ศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยการนำของ เรนซิส ลิกอร์ท (Rensis Likert) มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจ และอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เพื่อจำแนกแบบของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ กับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่างๆประกอบด้วยความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยจำแนกผู้นำเป็นสองแบบคือ แบบมุ่งผลผลิต (Production -centered) กับแบบมุ่งคนงาน (employee-centered) ผู้นำแบบยึดผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงาน อย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบยึดลูกน้อง จะช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ผลการวิจัยสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ ใช้กลุ่มในการตัดสินใจ ตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูงผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

**3. การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership)** ปี ค.ศ.1947 มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด นำโดย ดร. โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) การศึกษานี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาเกิดผู้นำสองแบบคือ แบบมุ่งงาน (task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้ สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็

17

มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีเพียงบางคนที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอความคิดที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ มักจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

**4. งานวิจัยของบุคคลอื่นๆ** เช่น เกทเซล (Getzels) และ กูบา (Guba) เบลค (Blake) และ มูตัน (Mouton) เรดดิน (Reddin) เป็นต้น

จากแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการทางสังคม เกทเชล และกูบา จำแนกพฤติกรรม  
ผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำทางสถาบัน (nomative style) ผู้นำทางบุคคล  
(personal style) และผู้นำทางสถานการณ์ (transactional style)

อาศัยแนวคิดพื้นฐานจากการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ เบลค และมูดัน ได้  
แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็นสองมิติคือ มิติมุ่งที่คน (concern for people) และ มิติมุ่งที่ผลผลิต (concern for production) มิติมุ่งที่คนหมายถึง สัมพันธภาพที่อบอุ่นระหว่างบุคคลการยอมรับใน  
เกียรติและคุณค่าของบุคคล มิติมุ่งที่ผลผลิตหมายถึง การประสบความสำเร็จใน การกิจที่  
ต้องปฏิบัติจากมิติทั้งสองแบบนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบคือแบบย่ำแย่ (impoverished) แบบชุมนุม  
สังสรรค์ (country club) แบบมุ่งแต่งงาน (task) แบบทางสายกลาง (middle-of-the-road) และแบบทำงาน  
เป็นทีม (team)

จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โอไฮโอ และฮาร์วาร์ด ซึ่งแบ่ง พฤติกรรมผู้นำ  
ออกเป็น 2 มิติ เรดดิน นำมาพัฒนาขึ้นมาเป็นทฤษฎี 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์และมิติ  
มุ่งประสิทธิผล เขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบคือ แบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ได้แก่ ผู้  
สอนแนะ (developer) ผู้นำทีม (executive) ผู้คุมกฎ (bureaucrat) และผู้บุกรุก (benevolent autocratic)  
แบบที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ได้แก่ ผู้เอาใจ (missionary) ผู้ยอมความ (compromiser) ผู้หนีท่า  
(deserter) และผู้คุมงาน (autocrat)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น โดยมากจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็นสองมิติ มิติหนึ่งมุ่งที่  
สัมฤทธิ์ผลบางประการของเป้าหมายของกลุ่ม อีกมิติหนึ่งมุ่งที่การบำรุงรักษาหรือความเข้ม  
แข็งของตัวกลุ่มเอง นักวิจัยอาจเรียกชื่อมิติทั้งสอง แตกต่างกันไปแต่มีความหมายคล้าย ๆ กัน เช่น  
แคเนี่ยล แคทซ์ เรียกว่ามิติมุ่งคนงานกับมิติมุ่งผลิตผล แอนดรู ฮอลพิน เรียกว่ากิจสัมพันธ์ กับ  
มิตรสัมพันธ์ เบลคและมูดัน เรียกว่า มิติมุ่งที่ผลิตผลกับมิติมุ่งที่คน เทนเนนบอม และ ชมิกท์  
ใช้คำว่า เอาหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง กับเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น  
(เสริมศักดิ์ วิชาการ 2536: 51- 52)

### การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational หรือ Contingency)

เริ่มต้นประมาณ ค.ศ.1967 จากการที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ หรือโดยการ  
ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำ ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายๆตัว เช่น  
บรรยากาศองค์การ ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ เป็นต้น ไม่พบว่ามีคุณลักษณะ  
อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์

จึงพยายามหาองค์ประกอบต่างๆในสถานการณ์ ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง องค์ประกอบต่างๆในสถานการณ์จะมีผลต่อ ประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆผู้นำจะต้อง เลือกแบบของผู้นำ ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ องค์ประกอบต่างๆในสถานการณ์ ที่อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศองค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในทางกลับกัน ผู้นำ ก็มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์มี 3 ขั้นตอนดังนี้

- 1) ตรวจสอบว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
- 2) พิจารณาว่าองค์ประกอบใดสำคัญที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้นๆ
- 3) พยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ภายใต้

สถานการณ์นั้นๆ

ผลจากการศึกษาสถานการณ์ในการเป็นผู้นำจะเสนอแนะว่าผู้นำควรจะทำอย่างไร หรือควรจะทำปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด

โอเวน(Owens 1981: 158) สรุปว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับ ความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำ กับ สถานการณ์นั้นๆ และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 53)

#### วิธีการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approach)

งานวิจัยที่ผ่านมายังไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุดและมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงทำให้เกิดแนวคิดที่ผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป แบบของผู้นำควรจะเปลี่ยนไปด้วยดังสูตรต่อไปนี้

$$E = f(I, L, S)$$

E (effectiveness) คือประสิทธิผล

f คือองค์ประกอบหรือหน้าที่

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| l (leader)    | คือแบบผู้นำ             |
| f (follower)  | คือความต้องการของผู้ตาม |
| s (situation) | คือตัวแปรสถานการณ์      |

ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเอง ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม และสถานการณ์ ผู้นำจะต้องเหมือนกับนักดนตรีที่สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีเล่นให้สอดคล้องกับนักดนตรีอื่นๆ ทั้งปวง เพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำ กับตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์พยายามที่จะพยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่างๆ

การศึกษาผู้นำ ตามสถานการณ์ให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่างคือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ อำนาจตามตำแหน่ง เป็นต้น การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่

**1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fieldler's Contingency Model)** มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้า ซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ทฤษฎีประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ **แบบของผู้นำ** กับ **สถานการณ์** การจัดจำแนกแบบของผู้นำ นั้นจะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้อง โดยใช้แบบทดสอบ LPC หรือ Least - Preferred Co-Workers Test คะแนนจากแบบทดสอบ จะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งมั่น (test-motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (relationship-motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสามดังนี้ คือ

- 1) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
- 2) โครงสร้างของงาน (Task structure)

20

- 3) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader -Member Relations)

จากการผสมผสานองค์ประกอบทั้งสามนี้ จะทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ที่ชื่นชอบมากที่สุด ถึงสถานการณ์ที่ชื่นชอบน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใด มีประสิทธิผลในสถานการณ์อย่างไร

**2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด** มีจุดประสงค์เพื่อฝึกอบรมผู้บริหารมากกว่าจะเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย พยายามที่จะให้เข้าใจความ

สัมพันธระหว่างแบบของภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติเบื้องต้นของทฤษฎีนี้คือ ประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ส่วนประกอบสำคัญคือ พฤติกรรมผู้นำ กับ สถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของผู้นำ นั้น อาศัยพื้นฐานจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีสามมติของเรดคิน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ ในสองมิติคือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำ ทั้งสองมิติทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ ขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย (delegating) แบบมีส่วนร่วม (participating) แบบการแนะนำ (selling) และแบบการสั่ง (telling) สำหรับสถานการณ์นั้น ทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปรตัวเดียวคือ วุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม โดยที่วุฒิภาวะตามทฤษฎีนี้หมายถึง สมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่สามารถบรรลุถึงได้ ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบและประสบความสำเร็จของบุคคลหรือของกลุ่ม เซอร์เชย์และเบลนชาร์ดแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่าง จากการมีวุฒิภาวะไปจนถึงการไม่มีวุฒิภาวะ

### 3.ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ อธิบายให้เห็นว่า

ผู้นำ มีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้ หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อ เป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้นำ ที่มีประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีนี้จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำ ที่มีประสิทธิผลก็คือ ผู้นำ ที่เพิ่มพูนการยอมรับ ความพึงพอใจ และยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพิจารณาจากองค์ประกอบหลักสองอย่าง คือ พฤติกรรมผู้นำ กับ สถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ แบบสั่งการ (directive) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน(achievement-oriented) แบบสนับสนุน(supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม (participative) ทฤษฎีนี้ใช้แบบวัด LBDO ฉบับที่12 เป็นเครื่องจำแนกแบบพฤติกรรมของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปร 2 ตัวคือ

21

1)คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฟันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ของงาน และความพอใจของตน

2)ความกดดันและความต้องการของสิ่งแวดล้อม ตัวแปรสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้สถานการณ์เป็นที่ชื่นชอบได้แก่ ภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์กร และกลุ่มงาน

พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ตามยอมรับและพอใจคือ พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพอใจในขณะนี้หรือเป็นเครื่องมือที่จะทำ ให้ผู้ตามพอใจในอนาคต

## การศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ

เป็นวิธีการสองวิธี ที่จะช่วยให้อธิบายวิธีที่ผู้นำ และผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำ ทั้งสองแบบนี้เป็นผลงานริเริ่มของ ดาวน์ตัน (Downton) เจมส์ เบอห์น (James Burns) และเบอห์นาร์ด เบส (Bernard Bass) ในปี 1973, 1979 และ 1985 ตามลำดับ

### ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

คุนเออร์ทและเลวิส (Kuhnert and Lewis 1987: 469) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำสัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ " ผู้นำจะให้อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน" สภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (bargaining) มากที่สุด

ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ トラบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล มีการแลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม トラบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 58)

### ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคล และระบบให้ดีขึ้น เช่น แมซีเทเรซา ผู้อุทิศตนเพื่อคนยากไร้ในอินเดีย มาติน ลูเธอร์คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกันของมนุษย์ มหาตมะคานธี ผู้นำการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย ลี ไออาคอกคา ประธานบริษัทรถยนต์ไครสเลอร์ ผู้ทำให้บริษัทที่เกือบล้มละลายมาได้กำไรอย่างมากมาย

เบริน (Burn 1978: 20) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ว่าเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น และมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น เช่น มีอิสระภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว โลกอิจฉา หรือความเกลียดชัง หากพิจารณาจากระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) แล้ว ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการในระดับสูงขึ้น เบส (Bass 1990: 21) เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขต และยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของ

กลุ่มผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตน โดยมองที่ประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่ม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานและองค์กร

ทิชชีและยูลริช(Tichy and Ulrich 1991: 430-431) กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ช่วยให้สมาชิกตระหนักว่า เป้าหมายทั้งหมดขององค์กรควรจะเป็นอะไร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่าสื่อสารให้สมาชิกขององค์กร ทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไรและมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

แฮร์ริส (Harris 1990: 9) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการ เหมือนบิดากับบุตร เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับและเปิดใจกว้าง แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระจือร้อริน ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภักดี

ยูคัล, แบส และอะโวลิโอ (Yukl 1989: 211; Bass and Avolio 1990: 10) ศึกษาพบว่าผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ขอมรับ และภักดีต่อผู้นำนอกจากนั้นผู้ตามยังถูก กระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้

- 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน การทำงานให้สำเร็จและเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ
- 2) พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงหรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ ขององค์กรและเพื่อส่วนรวม
- 3) พัฒนาให้ผู้ตามมีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน

23

ทิชชีและเดวานนา(Tichy and Devanna 1986: 19-32) เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าและเปิดเผย เชื่อมั่นในคนอื่น ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน มองการณ์ไกล องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 องค์ประกอบคือ

- 1) ความเสน่ห์หา (Charisma)
- 2) การคลอใจ (Inspiration)
- 3) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

(เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2536: 58-66)



**ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)**

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะรับอะไรมากกว่าเป็นการตอบแทน เช่น แลกการทำงานให้ดีกว่าการขึ้นเงินเดือน แลกการเป็นหัวหน้ากับตำแหน่งหน้าที่การงาน แลกความเป็นเพื่อนกับตำแหน่งบริหาร แลกการทำงานตามที่นายชอบกับการได้ 2 ชั้น ซึ่งมักเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เห็นด้วยตา และเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง เป็นการปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวม มิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมชื่อเสียง ศักดิ์ศรี เกียรติยศ และความสำเร็จของบุคคล ส่งเสริมสมรรถภาพ และความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มิใช่ใช้อำนาจเพื่อกดขี่คนอื่น ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของตน เป็นผู้บริหารที่คนส่วนใหญ่ เชื่อ และชอบ นับถือและศรัทธา ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ขกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของทั้งผู้นำและผู้ตาม เป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มิใช่ผูกพันกับตำแหน่งหน้าที่ มุ่งกระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน มุ่งความยุติธรรม ความเสมอภาค เชื่อมมั่นใน ความสามารถของบุคคล บริหารโดยการมีส่วนร่วม ปลุกฝังจิตสำนึกบุคลากรต่างๆ ให้ผูกพันกับสถาบัน มิใช่ผูกพันกับผู้บริหาร

**แผนภูมิที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ**

| ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน  | ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ  |
|---|--|
| 1. รู้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไร จึงจะบรรลุเป้าหมายแล้วชี้แจงบทบาทที่จะต้องปฏิบัติ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน | 1. ขระดับความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา |

|   |   |
|---|---|
| <p>2.บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความปรารถนาอะไรเพื่อที่จะสามารถสนองตอบความต้องการและความปรารถนาเหล่านี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้พยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ</p> <p>3.ให้มีภารกิจมอบผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานที่มีความหมาย</p> | <p>2.ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัยไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ และความสำเร็จสมหวังในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นเพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มากขึ้น</p> <p>3.จรรโลงใจให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อหมู่คณะเพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานที่ดีขึ้น</p> <p>4.พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น</p> |
|---|---|

**ที่มา :** เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536 หน้า 68

แบสและอะโวลิโอ(Bass and Avolio 1990: 12) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกรณีพิเศษของ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ต่างก็มุ่งในการที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย ต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536 : 68 - 69 )

### ทฤษฎีบางประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน (Managerial Grid)

เบลค (Blake) และ มูตัน (Mouton) ได้สร้างทฤษฎี (The Managerial Grid) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่าง กว้างขวาง ในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ(Leadership styles) ประกอบด้วย 2 มิติคือ



|           |   |     |   |   |     |   |   |   |     |   |
|-----------|---|-----|---|---|-----|---|---|---|-----|---|
| มุ่งที่คน | 5 |     |   |   | 5,5 |   |   |   |     |   |
|           | 4 |     |   |   |     |   |   |   |     |   |
|           | 3 |     |   |   |     |   |   |   |     |   |
|           | 2 |     |   |   |     |   |   |   |     |   |
|           | 1 | 1,1 |   |   |     |   |   |   | 9,1 |   |
|           |   | 1   | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7 | 8   | 9 |

มุ่งที่ผลิตผล

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ "ภาวะผู้นำ" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536 หน้า 77

27

แผนภูมิที่ 5 ความคล้ายกันระหว่างแบบภาวะผู้นำตามตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน

| แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ<br>เบลคและมูตัน | แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ<br>เรดคิน |
|--|------------------------------------|
| แบบ (1,1)                                | ผู้ทนทำ (deserter)                 |
| แบบ (1,9)                                | ผู้เอาใจ (missionary)              |
| แบบ (9,1)                                | ผู้คุมงาน (autocrat)               |
| แบบ (9,9)                                | ผู้นำทีม (executive)               |
| แบบ (5,5)                                | ผู้ยอมความ (compromiser)           |

**ที่มา :** เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ "ภาวะผู้นำ" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536 หน้า 79

ผู้นำแบบ (9,9)หรือแบบผู้นำทีม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบผู้ทนทำ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

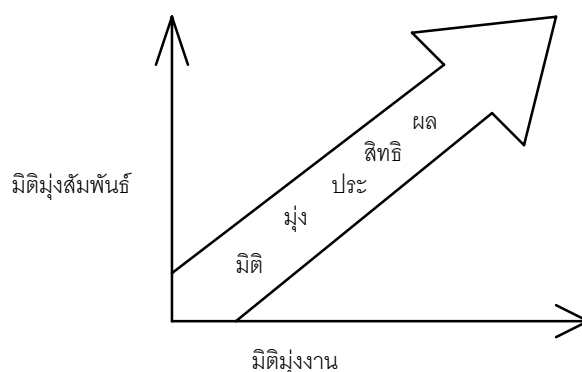
### ทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน (3 - D Management )

จากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (consideration structure) และการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น มิติมุ่งผลผลิต ( production -centered) กับมิติมุ่งคนงาน ( employee-centered ) และการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แบ่งพฤติกรรม ผู้นำออกเป็น แบบมุ่งงาน ( task-leader ) กับ แบบมุ่งสังคม ( social - leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่มนี้ จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบที่สอดคล้องกัน จากผลการวิจัยที่กล่าวมา เรดคินได้นำมาสร้างทฤษฎี โดยอาศัย 2 มิติแรกคือ มิติมุ่งงาน ( task orientation ) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (relationship orientation ) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล

( effectiveness )เข้าไปอีกมิติหนึ่งทฤษฎีของ เรดคิน จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (3-D Model 3-D Management)

28

### แผนภูมิที่ 6 มิติทั้งสาม ของทฤษฎีสามมิติของเรดคิน



**ที่มา :** เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ "ภาวะผู้นำ" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536 หน้า 80

ทฤษฎีสามมติของเรดคิน ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ก่อให้เกิด พฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติคือ

1. มิติมุ่งงาน (task orientation) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม ได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม สามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (relationship orientation) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรม ผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

### สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ

จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดคินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบดังนี้  
แบบที่ 1 งานสูง - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้ผสมผสาน (integrated) ผู้นำ ประเภทนี้เป็นผู้นำทั้งที่มุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมาย และมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนัก ถึงความรับผิดชอบ

29

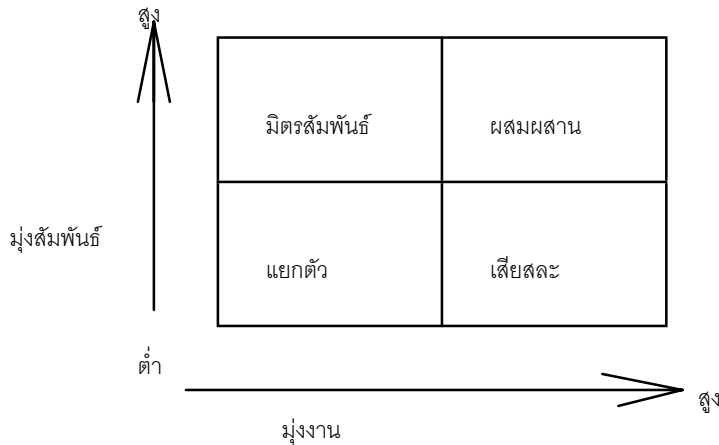
แบบที่ 2 งานต่ำ - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ (related) ผู้นำ ประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ - สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว (separated) ผู้นำ ประเภทนี้มีได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง - สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ (dedicated) ผู้นำชนิดนี้ เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

โดยความเป็นจริงแล้วแบบผู้นำทั้งสี่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เหมือนแยกขาวออกจากดำ แต่ที่พยายามแยกออกเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเท่านั้น แบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบ สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 7 แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดคิน 4 แบบ



**ที่มา :** เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ "ภาวะผู้นำ" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ใน การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมราช 2536 หน้า 82

แบบของการเป็นผู้นำที่คตินั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ นั่นก็คือ แบบใดแบบหนึ่งในสี่แบบ พื้นฐานของการเป็นผู้นำจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบคือ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ และผู้บุกงาน ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ แบบผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมงาน

**แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบคือ**

1) ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองคือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้น หรือระยะยาว

30

เขาตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่าง ของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้เป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

2) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น และจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้น ช่วยพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันทั้งที่งานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่าจะงานที่ทำจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามที่จะพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

3) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความ สัมพันธ์ เขาปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงาน แม้ว่าเขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนใจที่จะทำงานให้ สำเร็จ

4) ผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากและมุ่งมั่นที่ งาน ทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำ ในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคือง ซึ่งจะเป็นผลให้งานที่เขามีความสำเร็จ เขา สร้างบรรยากาศในการทำงานชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อเขาน้อยที่สุด และมีความเชื่อฟัง เขามากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

#### แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ

1) ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งที่คน และความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำ หรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึง ถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหา และทำให้คนที่มือถือพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำ ได้

2) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อน ร่วมงาน มีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะเขามีความปรารถนาที่ จะเห็นตัวเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่า ตัวผู้นำเป็นคนดีเป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิด ว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้อง จนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

31

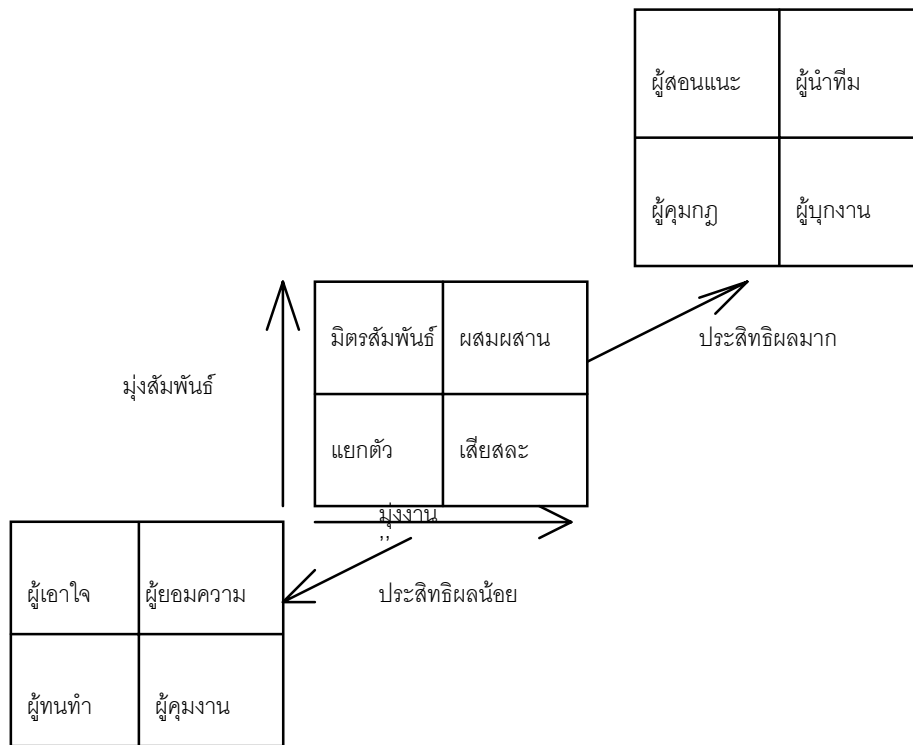
3) ผู้ทันท่า (Deserter) ผู้นำประเภทนี้แสดงตัวเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งที่งานและที่ความ สัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ และไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และก็ไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้วยังไม่ให้อื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอึดอาด เฉื่อยชา

4) ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตัว เองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบวิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

แผนภูมิที่ 8 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎีสามมิติของ

เรดคิน





**ที่มา :** เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ "ภาวะผู้นำ" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ใน การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 หน้า 84

จากภาพจะเห็นว่า ชนิดของผู้นำแบบผู้ผสมผสาน(integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นแบบผู้ยอมความ(compromise) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นผู้นำทีม(executive)

32

ชนิดผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์(related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะกลายเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเอาใจ(missionary)แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นแบบผู้สอนแนะ(developer)

ชนิดผู้นำพื้นฐานแบบแยกตัว (separated) ใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะแสดงบทบาทแบบผู้คุมกฎ (bureocrat) แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องเน้นทั้งคนและงานแต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้ทนทำ(deserter)

ชนิดผู้นำพื้นฐานแบบผู้เสียสละ(dedicated) ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นแบบผู้บุกงาน (benevolent autocrat) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นแบบผู้คุมงาน(autocrat)

จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้นถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกันอาจมีหรือไร้ประสิทธิภาพได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 80-85)

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ในปีค.ศ.1949  
เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (John K.Hemphill and Alvin E.Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อ Leader Behavior  
Description Questionnaire หรือ LBDQ ทำการศึกษาแล้วสรุปพฤติกรรมผู้นำได้เป็น 9 มิติคือ

1) การกระทำของผู้นำ ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่าง เพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำ  
งานแข่งขันกัน

2) การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไป  
ของกลุ่ม

3) การกระทำซึ่งเป็นการเน้นให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตทั้งคุณภาพและปริมาณ

4) การกระทำหน้าที่อันเป็นตัวแทนกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ

5) ความพยายามที่ทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

6) ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการทำงาน

7) ความพยายามที่จะให้รางวัล หรือลงโทษ หรือตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

8) การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม

9) การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม

ฮอลพิน (Halpin) ไวเนอร์ (Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำและนำไปใช้  
ทดลองแล้วสรุปเป็นพฤติกรรมผู้นำได้ 4 แบบคือ

1) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

2) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

33

3) พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)

4) พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ต่อมาได้นำแบบสอบถามนี้ไปใช้ใน โรงงานอุตสาหกรรมพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้  
นำด้านมิตรสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้

แบบสอบถามจึงถูกปรับปรุงให้เหลือเพียง 2 มิติ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อว่า Leader Behavior

Description Questionnaire หรือ LBDQ ได้มีการนำ แบบสอบถามชุดนี้ไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้

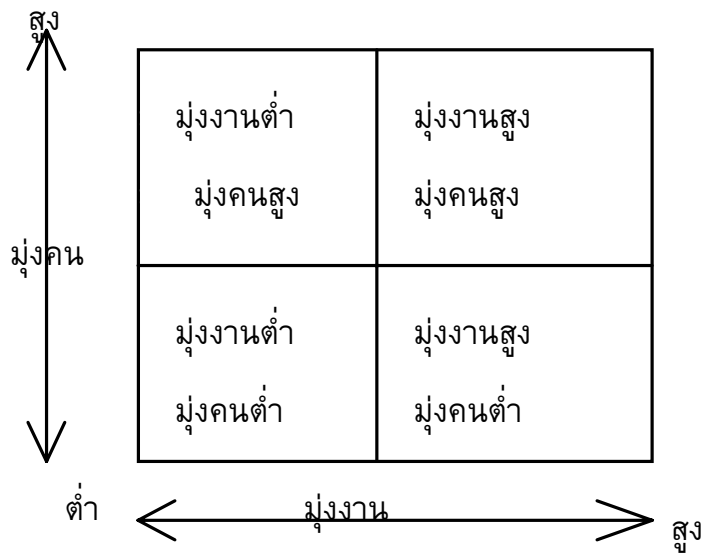
บริหารในวงการต่างๆ รวมทั้งวงการศึกษาดูด้วยซึ่งพฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 2 มิติเป็นดังนี้

1) กิจสัมพันธ์ (initiating structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงในผลงานมากกว่า ในเรื่องของ  
คนในองค์กร พยายามจัดระเบียบแบบแผน และเน้นการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) มิตรสัมพันธ์ (consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี ความ  
สนใจ ความเอาใจใส่ ที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน

จากพฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 2 มิติ สามารถจำแนก แบบผู้นำ ได้ 4 แบบดังต่อไปนี้

**แผนภูมิที่ 9** พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติของฮอลฟินและไวเนอร์ จำแนกแบบผู้นำ 4 แบบ



**ที่มา :** เรืองยศ ไชยศึก “ การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2536 หน้า 24

34

จากพฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 2 มิติ สามารถจำแนก แบบผู้นำ ได้ 4 แบบคือ

- 1) แบบมุ่งงานต่ำ - คนต่ำ ผู้นำประเภทนี้ มิได้มุ่งทำงาน หรือคน เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงาน และคน
- 2) แบบมุ่งงานต่ำ - คนสูง ผู้นำประเภทนี้ เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย
- 3) แบบมุ่งงานสูง - คนสูง ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำทั้งที่มุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมาย และมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ
- 4) แบบมุ่งงานสูง - คนต่ำ ผู้นำประเภทนี้ เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย ( เรืองยศ ไชยศึก 2536: 23-24 )

**งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร**

**งานวิจัยในประเทศ**

ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral theories) เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ และคิดคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมผู้นำ จะมีอยู่ 2 แบบพฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรม มุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำ ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา(พัฒน์ชัย ปัทมเวณฺ 2531:14)

วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนราษฎร์ ในกรุงเทพมหานครพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์สูง ในขณะที่มีผลการวิจัยของธีระวิทย์ วัฒนพงษ์ (2524: บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 2 ด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง กัญญา นิกรหัสชัย (2524: บทคัดย่อ) ก็ศึกษาพบในทำนองเดียวกันว่า พฤติกรรม ผู้นำกิจกรรมนิสิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒทั้งสองด้าน อยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน แต่พฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ การศึกษาของ กัญญา นิกรหัสชัย นี้แตกต่างจากการศึกษาของพัฒนา สงวนกล้าจิต (2526: บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อยแต่พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก

## บทที่ 3

### การดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์กร ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 โดยมีวัตถุประสงค์โดยสรุปดังนี้

1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

2) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 ประกอบด้วย

2.1) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรในโรงเรียน

2.2) แบบบรรยากาศองค์กรในโรงเรียน

3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรในโรงเรียน  
ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) เลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 2) สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูล
- 4) วิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร และ กลุ่มครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติการจริงในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขต การศึกษา 6

กลุ่มผู้บริหาร คือพระภิกษุผู้ทำหน้าที่ผู้จัดการ และพระภิกษุหรือฆราวาสที่ทำหน้าที่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยในตำแหน่งดังกล่าว ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมในเขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2537 จำนวน 25 รูป/คน

90

กลุ่มครู-อาจารย์ คือพระภิกษุ หรือฆราวาสที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ให้ทำหน้าที่เป็น ผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2537 จำนวน 194 รูป/คน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1** จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร และครู-อาจารย์โรงเรียนพระ ปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2537

| ชื่อ โรงเรียน  | จำนวน ครู - อาจารย์ |     |     |                     |
|--|---------------------|-----|-----|---------------------|
|  | ผ.บ.                | ครู | รวม | ปฏิบัติ-<br>การจริง |
| ๑. มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย<br>วัดจุฬินธรรมาราม อ.วังน้อย จ.อยุธยา | 2                   | 72  | 74  | 49                  |
| ๒. วัดนิเวศธรรมประวัติ<br>วัดนิเวศธรรมประวัติ อ.บางปะอิน จ.อยุธยา                | 2                   | 27  | 29  | 24                  |
| ๓. ศรีเมืองทองวิทยา<br>วัดต้นสน อ.เมือง จ.อ่างทอง                                | 2                   | 15  | 17  | 8                   |
| ๔. ขุมทองวิทยา<br>วัดขุมทอง อ.วิเศษชัยชาญ จ.อ่างทอง                              | 2                   | 8   | 10  | 12                  |
| ๕. พระปริยัติธรรมวัดเกาะ<br>วัดเกาะ อ.โพธิ์ทอง จ.อ่างทอง                         | 2                   | 15  | 17  | 13                  |
| ๖. พระปริยัติธรรมวัดไชโยวรวิหาร<br>วัดไชโยวรวิหาร อ.ไชโย จ.อ่างทอง               | 2                   | 18  | 20  | 17                  |
| ๗. พลานุสรณ์วิทยา<br>วัดหนองคณเฑี อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี                         | 2                   | 11  | 13  | 11                  |
| ๘. วัดกวีศราราม<br>วัดกวีศราราม อ.เมือง จ.ลพบุรี                                 | 2                   | 10  | 12  | 10                  |
| ๙. พิพิธสุตคณานุสรณ์<br>วัดพระนอน อ.อินทร์บุรี จ.สิงห์บุรี                       | 2                   | 10  | 12  | 5                   |
| ๑๐. วัดโบสถ์อินทร์บุรี<br>วัดโบสถ์ อ.อินทร์บุรี จ.สิงห์บุรี                      | 2                   | 17  | 19  | 17                  |

|                                    |   |    |    |   |
|------------------------------------|---|----|----|---|
| ๑๑. สังกษวิทยวิทยา                 | 2 | 15 | 17 | 5 |
| วัดการ้อง อ.อินทร์บุรี จ.สิงห์บุรี |   |    |    |   |

---



---

91

---



---

| ชื่อโรงเรียน                            | จำนวน ครู - อาจารย์ |     |     |                    |
|---|---------------------|-----|-----|--------------------|
|   | ผ.<br>บ.            | ครู | รวม | ปฏิบัติการ<br>จริง |
| ๑๒. วัดไผ่ดำ                            | 2                   | 13  | 15  | 4                  |
| วัดไผ่ดำ อ.อินทร์บุรี จ.สิงห์บุรี       |                     |     |     |                    |
| ๑๓. วัดโพธิ์ศรี                         | 2                   | 12  | 14  | 12                 |
| วัดโพธิ์ศรี อ.อินทร์บุรี จ.สิงห์บุรี    |                     |     |     |                    |
| ๑๔. วัดโพธิ์งาม                         | 2                   | 8   | 10  | 8                  |
| วัดโพธิ์งาม อ.สรรพยา จ.ชัยนาท           |                     |     |     |                    |
| ๑๕. อุทานอุทิศธรรมวิทยา                 | 2                   | 11  | 13  | 11                 |
| วัดหนองขุนชาติ อ.หนองฉาง จ.อุทัยธานี    |                     |     |     |                    |
| ๑๖. วัดเนินเหล็ก                        | 2                   | 3   | 5   | 3                  |
| วัดเนินเหล็ก อ.เมือง จ.อุทัยธานี        |                     |     |     |                    |
| ๑๗. วัดมณีสถิตกปิฎการาม                 | 2                   | 8   | 10  | 10                 |
| วัดมณีสถิตกปิฎการาม อ.เมือง จ.อุทัยธานี |                     |     |     |                    |
| รวม                                     | 34                  | 273 | 307 | 219                |

**ที่มา :** ศาสนศึกษา, กอง กรมการศาสนา สถิติจำนวนนักเรียน-ครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มเขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2537 กรุงเทพมหานคร  
กองศาสนา กรมการศาสนา 2537 หน้า 1-15

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อหา  
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน  
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ  
ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไป  
ไม่มีจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (Leader Behavior Description Questionair หรือ LBDQ มีจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate

92

Description Questionair หรือ OCDQ มีจำนวน 64 ข้อ

### การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.แบบสอบถามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 4 ข้อ สภาทั่วไปของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามีจำนวน 2 ข้อรวมทั้งหมด 6 ข้อลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ 4 ตัวเลือก และแบบเติมคำในช่องว่าง

2.แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำหรือ LBDQ นี้เป็นของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดย Halpin & Winer ซึ่งพัฒนาชัย ปัทมเวณู ได้พัฒนาปรับปรุงจาก วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร ได้แปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทยเมื่อปี 2518 (พัฒนาชัย ปัทมเวณู 2531: 83-85) การวิจัยครั้งนี้ได้ปรับปรุงบางประการเพื่อ ความเหมาะสมกับการศึกษาแบบสอบถามนี้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating structure) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) โดยมีรายละเอียดบางประการดังนี้

1) ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีคำถาม 30 ข้อ โดยแบ่งเป็น

ด้านที่ 1 พฤติกรรมมุ่งงาน ได้แก่ข้อ 2,4,6,8,9,12,13,14,18,20,22, 24,26,28และ30

ด้านที่ 2 พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ได้แก่ข้อ 1,3,5,7,10,11,15,16,17,19, 21,23,25,27และ29

2) วิธีตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแต่ละข้อมี ตัวเลือก 4 ระดับคือ 1 2 3 4 ผู้ตอบจะต้องเขียนเครื่องหมาย  $\surd$  ให้ตรงกับช่องตัวเลือกใดตัวเลือกหนึ่งตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบมากที่สุด ตัวเลือกแต่ละตัวจะมีค่าระดับของพฤติกรรมดังนี้

- 4 หมายถึงผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวเสมอๆ
- 3 หมายถึงผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวบ่อยๆ
- 2 หมายถึงผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวนานๆครั้ง
- 1 หมายถึงผู้บริหารไม่เคยแสดงอาการดังกล่าว

3) วิธีการให้คะแนน การให้คะแนนให้ค่าตามระดับของพฤติกรรมคือ 4 ให้คะแนน 4 คะแนน 3 2 1 ให้คะแนน 3 2 และ 1 คะแนนตามลำดับ ยกเว้นข้อ 8,10,15และ 16 จะให้คะแนนกลับกันเป็น 4 3 2 1 ให้คะแนน 1 2 3 และ 4 คะแนนตามลำดับ



4) เกณฑ์การพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ พิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้

93

พฤติกรรมมุ่งงาน

ค่าคะแนนเฉลี่ย 15-30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในด้านการงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับต่ำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 31-55 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในด้านการงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 56-60 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในด้านการงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

ค่าคะแนนเฉลี่ย 15-30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร กับเพื่อนร่วมงานในระดับต่ำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 31-55 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร กับเพื่อนร่วมงานในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 56-60 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร กับเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

3.แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ หรือ OCDQ สร้างขึ้นในปีค.ศ.1963 โดย ฮอลพินและครอฟท์(Halpin & Croft) ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแบบสอบถามที่ เรืองยศ ไชยศึกปรับปรุงไว้มาปรับใช้ให้เหมาะสม (เรืองยศ ไชยศึก 2536: 146-149)

1) ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีคำถาม 64 ข้อ แบบสอบถามแยกออกเป็น 8 มิติดังนี้

พฤติกรรมของ ครู-อาจารย์ 4 มิติ มีข้อคำถาม 33 ข้อคือ

|           |                  |              |           |
|-----------|------------------|--------------|-----------|
| มิติที่ 1 | ขาดความสามัคคีมี | 10 ข้อคือ    | ข้อ 1-10  |
| มิติที่ 2 | อุปสรรค          | มี 6 ข้อคือ  | ข้อ 11-16 |
| มิติที่ 3 | ขวัญ             | มี 10 ข้อคือ | ข้อ 17-26 |
| มิติที่ 4 | มิตรสัมพันธ์     | มี 7 ข้อคือ  | ข้อ 27-33 |

พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน 4 มิติ มีข้อคำถาม 31 ข้อคือ

|           |              |             |           |
|-----------|--------------|-------------|-----------|
| มิติที่ 5 | ห่างเหิน     | มี 9 ข้อคือ | ข้อ 34-42 |
| มิติที่ 6 | มุ่งผลงาน    | มี 7 ข้อคือ | ข้อ 43-49 |
| มิติที่ 7 | เป็นแบบอย่าง | มี 9 ข้อคือ | ข้อ 50-58 |
| มิติที่ 8 | กรุณาปราณี   | มี 6 ข้อคือ | ข้อ 59-64 |

2) วิธีตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแต่ละข้อมี 4 ตัวเลือกคือ 1 2 3 4 ผู้ตอบจะต้องเขียนเครื่องหมาย√ให้ตรงกับช่องตัวเลือกใดตัวเลือกหนึ่งที่ตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบมากที่สุด

ตัวเลือกแต่ละตัวจะมีค่าระดับของพฤติกรรมดังนี้

- 4 หมายถึงผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวเสมอๆ
- 3 หมายถึงผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวบ่อยๆ
- 2 หมายถึงผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวนานๆครั้ง
- 1 หมายถึงผู้บริหารไม่เคยแสดงอาการดังกล่าว

3) วิธีการให้คะแนน ให้คะแนนตามระดับของพฤติกรรม กรณีที่เป็นคำถามเชิงพฤติกรรมทางบวก (Positive) ซึ่งมีอยู่ 59 ข้อใน 64 ข้อ ถ้าตอบ 1 ให้คะแนน 1 คะแนน ตอบ 2 3 4 ให้คะแนน 2 3 และ 4 คะแนนตามลำดับ ยกเว้นข้อ 15,16,33 41 และ 42 ที่เป็นคำถามเชิงลบ (Negative) ให้คะแนนกลับกันกับตัวเลข คือถ้าตอบ 1 ให้ 4 คะแนน ตอบ 2 3 และ 4 ให้คะแนน 3 2 และ 1 คะแนน

เกณฑ์การตีความมิติบรรยากาศขององค์การ เป็นดังนี้

- ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.00 หมายถึงเกิดขึ้นมากที่สุด
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึงเกิดขึ้นค่อนข้างมาก
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึงเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึงเกิดขึ้นน้อยที่สุด

จากเกณฑ์ข้างต้นนี้ สรุปได้เป็น 2 เกณฑ์ใหญ่ๆคือ

- ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.00 หมายถึงเกิดขึ้นมาก
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึงเกิดขึ้นน้อย

เกณฑ์การวิเคราะห์และพิจารณาบรรยากาศขององค์การ 8 มิติ ให้เป็นแบบบรรยากาศขององค์การ 6 แบบนั้น ได้ใช้ตาม เกณฑ์การจัดแบบบรรยากาศขององค์การของ ฮอลพินและครอฟท์ (Halpin&Croft) ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2.1 ซึ่งเรียงลำดับจากบรรยากาศที่ ฟิงประสงค์ที่สุด ไปยังบรรยากาศที่ไม่ฟิงประสงค์ดังนี้คือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม และบรรยากาศซึมเซา

ขั้นตอนในการวิเคราะห์แบบบรรยากาศ เมื่อให้คะแนนเป็นข้อๆแล้ว รวมคะแนนแต่ละมิติแยกกัน หากค่าเฉลี่ยแต่ละมิติ แยกเป็นรายโรงเรียนแต่ละแห่ง นำค่าเฉลี่ยแต่ละมิติในทุกโรงเรียนไปหาค่าคะแนนมาตรฐานที่(T-score)

แล้วจัดให้เป็นระดับตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนนมาตรฐานที่ 20-45 จัดอยู่ในระดับต่ำ

คะแนนมาตรฐานที่ 46-55 จัดอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนมาตรฐานที่ 56-80 จัดอยู่ในระดับสูง

เมื่อจัดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ให้อยู่ในระดับ ต่ำ ปานกลาง สูง แล้วนำมาเปรียบเทียบ เพื่อจัดเป็นแบบบรรยากาศขององค์การ 6 แบบ ซึ่งรวมโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 เป็นบรรยากาศ 1 แบบ ตามเกณฑ์ของ Halpin & Croft

### การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบเครื่องมือ ได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ แล้วไปทดสอบ (Try out) กับ ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 8 ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 39 คน โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) และได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (LBDQ) ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.955

แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCDQ) ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.936

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นำหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือไปยัง ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขต เขตการศึกษา 6

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือของสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และหนังสือของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขต เขตการศึกษา 6 ไปยังผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ทั้ง 17 โรงเรียน โดยนำส่งทางไปรษณีย์ และติดตามเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองทุกโรงเรียน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา คัดเลือกไว้เฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

2. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรม

ผู้นำของผู้บริหาร ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ 3. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติทั้ง 8 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค

4.หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้ง 2 ด้าน กับมิติทั้ง 8 มิติ จากแบบสอบถามทั้ง 2 ส่วน

5.หาค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T-score) จากคะแนนดิบทั้ง 8 มิติ โดยเรียงคะแนนแต่ละมิติ แล้วแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง แล้วนำคะแนนมาตรฐานนี้ไปเปรียบเทียบเพื่อจัดมิติทั้ง 8 มิติ ให้เป็นแบบบรรยากาศองค์การ แบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS PC+ หาค่าสถิติดังต่อไปนี้

1.ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic mean) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.ค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T -score)

3.หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient)

4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

#### ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล

1.การหาค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารทั้งสองด้าน คือด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของแต่ละโรงเรียน

2.การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองด้าน กับบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ

3.หาค่าคะแนนมาตรฐานที่ ของบรรยากาศองค์การของโรงเรียนทั้ง 8 มิตินำมาเทียบกับเกณฑ์การจัดบรรยากาศองค์การ เพื่อเปลี่ยนเป็นบรรยากาศองค์การ 6 แบบ



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบการบรรยายตามลำดับที่ระบุ เป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ที่ได้รับ คืบมาจากผู้บริหารและครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติภารกิจจริง และมีความสมบูรณ์จำนวน 219 ฉบับคิดเป็น ร้อยละ 71.34 ของจำนวนผู้บริหารและครู-อาจารย์ที่ปรากฏอยู่ในบัญชีของสำนักงานกลุ่มโรงเรียน โดยเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

4.3 ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา  
ในเขตการศึกษา 6

4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนมาตรฐานที่ของบรรยากาศองค์การ 8 มิติในโรงเรียน  
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความสะดวกและเข้าใจการแปลความหมายเกี่ยวกับ ข้อมูล ตัวเลข และเครื่องหมายทางสถิติได้ตรงกัน จึงได้กำหนดสัญลักษณ์ไว้ดังต่อไปนี้

mean แทนคะแนนเฉลี่ย                      T แทนคะแนนมาตรฐานที่ (T-score)

S.D. แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน      N แทนจำนวนหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์

r        แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย

4.2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารครู-อาจารย์โรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 จำนวน 17 โรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง  
วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และประสบการณ์ในตำแหน่ง

| สถานภาพ                    | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------|-------|--------|
| ตำแหน่ง                    |       |        |
| ผู้บริหาร/ผู้ช่วยผู้บริหาร | 25    | 11.40  |
| ครู-อาจารย์                | 194   | 88.60  |
| อายุ                       |       |        |
| 20-29 ปี                   | 89    | 40.60  |
| 30-39 ปี                   | 67    | 30.60  |
| 40-49 ปี                   | 27    | 12.30  |
| 50-59 ปี                   | 18    | 8.20   |
| 60 ปีขึ้นไป                | 18    | 8.20   |
| วุฒิการศึกษา               |       |        |
| 1)ทางโลก                   |       |        |
| ม.ต้น - ม.ปลาย             | 57    | 26.00  |
| อนุปริญญา                  | 17    | 7.80   |
| ปริญญาตรี                  | 132   | 60.30  |
| สูงกว่าปริญญาตรี           | 13    | 5.11   |
| 2)ทางธรรม                  |       |        |
| นักธรรม ตรี โท เอก         | 144   | 65.80  |
| เปรียญธรรม 3-5 ประโยค      | 58    | 26.50  |
| เปรียญธรรม 6-9 ประโยค      | 17    | 7.80   |
| ประสบการณ์ในตำแหน่ง        |       |        |
| 1-5 ปี                     | 126   | 57.50  |
| 6-10 ปี                    | 35    | 16.00  |
| 11- 20 ปี                  | 22    | 10.00  |
| 21 ปีขึ้นไป                | 7     | 3.20   |
| ไม่ได้ระบุ                 | 29    | 13.20  |

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.1 พบว่า

1) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติการจริงเป็นผู้บริหาร จำนวน 25 รูป คิดเป็นร้อยละ 11.40 เป็นครู-อาจารย์ 194 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 88.60

2) อายุของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงระหว่าง 20-29 ปีจำนวน 89 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 ซึ่งเป็นกลุ่มอายุที่มีจำนวนมากที่สุด อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 67 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 30.60 อายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 27 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 อายุระหว่าง 50-59 ปี จำนวน 18 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 อายุ 60 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 ซึ่งเป็นกลุ่มอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด

3) วุฒิทางการศึกษา

3.1) วุฒิการศึกษาทางโลก ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิระดับม.ต้น-ม.ปลาย จำนวน 57 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 ระดับอนุปริญญา จำนวน 17 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 ระดับปริญญาตรี จำนวน 132 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 60.31 ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุด ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

3.2) วุฒิการศึกษาทางธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิ นักธรรมตรี โท เอก จำนวน 144 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 65.80 ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด เปรียญธรรม 3-5 ประโยค จำนวน 58 รูป คิดเป็นร้อยละ 26.50 เปรียญธรรม 6-9 ประโยค จำนวน 17 รูป คิดเป็นร้อยละ 7.80 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

4) ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1-5 ปี จำนวน 126 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 35 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 ประสบการณ์ 11-20 ปี จำนวน 22 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไปจำนวน 7 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด ไม่ได้ระบุ 29 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 13.20



ตารางที่ 4.2 สภาพทั่วไปของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6  
จำแนกตาม ขนาด และที่ตั้งของโรงเรียน

| สภาพทั่วไป                         | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------|-------|--------|
| 1)ขนาดของโรงเรียน                  |       |        |
| เล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน) | 16    | 94.12  |
| กลาง(จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน) | 1     | 5.88   |
| 2)ที่ตั้งของโรงเรียน               |       |        |
| ในเขตเทศบาล/สุขาภิบาล              | 7     | 41.18  |
| นอกเขตเทศบาล/สุขาภิบาล             | 10    | 58.82  |

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2 พบว่า

1) ขนาดของโรงเรียน โรงเรียนที่มีขนาดเล็กมีจำนวน 16 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 94.12 ได้แก่โรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ โรงเรียนศรีเมืองทองวิทยา โรงเรียนชุมทองวิทยา โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนพลาณสูตรวิทยุ โรงเรียนวัดกวีศราราม โรงเรียนพิพิศุตคุณานุสรณ์ โรงเรียนวัดโบสถ์อินทร์บุรี โรงเรียนสังฆรักษ์วิทยา โรงเรียนวัดไผ่ดำ โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทานอุทิศธรรมวิทยา โรงเรียนวัดเนินเหล็ก โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฎฐาราม โรงเรียนที่มีขนาดกลางมีจำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 5.88 ได้แก่โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย

2) ที่ตั้งของโรงเรียน

โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล/สุขาภิบาล มีจำนวน 8 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 47.06 ได้แก่โรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ โรงเรียนศรีเมืองทองวิทยา โรงเรียนชุมทอง-วิทยา โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนวัดกวีศราราม โรงเรียนอุทานอุทิศธรรม-วิทยา โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฎฐาราม

โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล/สุขาภิบาล มีจำนวน 9 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 52.94 ได้แก่ โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย โรงเรียนพลาณสูตรวิทยุ โรงเรียนพิพิศุตคุณานุสรณ์ โรงเรียนวัดโบสถ์อินทร์บุรี โรงเรียนสังฆรักษ์วิทยา โรงเรียนวัดไผ่ดำ โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนวัดเนินเหล็ก

ตารางที่ 4.3 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา  
ในเขตการศึกษา 6

| โรงเรียน                       | พฤติกรรมด้านมุ่งงาน |       |          |
|--------------------------------|---------------------|-------|----------|
|                                | mean                | S.D.  | T -score |
| 1.มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ | 43.78               | 7.93  | 50.97    |
| 2.วัดนิเวศธรรมประวัติ          | 40.83               | 8.63  | 45.57    |
| 3.ศรีเมืองทองวิทยา             | 44.14               | 10.98 | 51.63    |
| 4.ชุมทองวิทยา                  | 47.91               | 11.70 | 58.53    |
| 5.วัดเกาะ                      | 49.62               | 3.57  | 61.67    |
| 6.วัดไชโย                      | 48.47               | 5.34  | 59.56    |
| 7.พลาณสุทธวิทยา                | 40.90               | 3.28  | 45.70    |
| 8.วัดกวิศราราม                 | 48.67               | 4.69  | 59.93    |
| 9.พิพิธสุตคุณานุสรณ์           | 33.60               | 17.08 | 32.33    |
| 10.วัดโบสถ์อินทร์บุรี          | 43.56               | 10.91 | 50.57    |
| 11.สังฆรักษ์วิทยา              | 39.00               | 17.34 | 42.22    |
| 12.วัดไผ่ดำ                    | 44.50               | 11.82 | 52.29    |
| 13.วัดโพธิ์ศรี                 | 46.09               | 8.73  | 55.20    |
| 14.วัดโพธิ์งาม                 | 48.33               | 7.63  | 59.30    |
| 15.อุทยานอุทิศธรรมวิทยา        | 48.00               | 5.83  | 58.70    |
| 16.วัดเนินเหล็ก                | 38.00               | 0.00  | 40.38    |
| 17.วัดมณีสถิตกปิฐาราม          | 29.86               | 10.70 | 25.48    |
| เขตการศึกษา 6                  | 44.04               | 9.40  | 46.85    |

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ในระดับปานกลาง โดยที่โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนวัดโพธิ์งาม มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานในระดับปานกลางมากเป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ โรงเรียนพิพิธสุตคุณานุสรณ์ เป็นอันดับสุดท้าย โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐารามโรงเรียนเดียวที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานในระดับต่ำ

ตารางที่ 4.4 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก

สามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

| โรงเรียน                                 | พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ |       |         |
|--|--------------------------|-------|---------|
|  | mean                     | S.D.  | T-score |
| 1.มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย | 41.05                    | 8.78  | 48.60   |
| 2.วัดนิเวศธรรมประวัติ                    | 41.25                    | 7.12  | 48.98   |
| 3.ศรีเมืองทองวิทยา                       | 43.83                    | 13.83 | 53.85   |
| 4.ชุมทองวิทยา                            | 46.40                    | 6.67  | 58.70   |
| 5.วัดเกาะ                                | 49.73                    | 3.44  | 64.98   |
| 6.วัดไชโย                                | 47.67                    | 4.53  | 61.09   |
| 7.พลาณสุทธวิทยา                          | 43.03                    | 4.18  | 52.34   |
| 8.วัดกวีศราราม                           | 43.90                    | 6.30  | 53.98   |
| 9.พิพิธสุตคุณานุสรณ์                     | 32.00                    | 13.59 | 31.53   |
| 10.วัดโบสถ์อินทร์บุรี                    | 42.50                    | 9.10  | 51.34   |
| 11.สังฆรักษ์วิทยา                        | 36.25                    | 17.29 | 39.55   |
| 12.วัดไผ่ดำ                              | 40.75                    | 4.99  | 48.04   |
| 13.วัดโพธิ์ศรี                           | 46.83                    | 7.06  | 59.51   |
| 14.วัดโพธิ์งาม                           | 45.80                    | 4.66  | 57.57   |
| 15.อุทยานอุทิศธรรมวิทยา                  | 44.00                    | 7.44  | 54.17   |
| 16.วัดเนินเหล็ก                          | 30.67                    | 0.58  | 29.02   |
| 17.วัดมณีสถิตกปิฏฐาราม                   | 34.80                    | 7.56  | 36.81   |
| เขตการศึกษา 6                            | 42.84                    | 8.46  | 49.97   |

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง โดยที่โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลางมากเป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ โรงเรียนวัดเนินเหล็กเป็นอันดับสุดท้าย

จากตารางที่ 4.3 และตารางที่ 4.4 เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) ระหว่างพฤติกรรมด้านมุ่งงาน กับพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ของแต่ละโรงเรียน แสดงให้เห็นว่า

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย โรงเรียนศรีเมืองทองวิทยา โรงเรียนชุมทองวิทยา โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนวัดกวีศราราม โรงเรียนพิพิธสุตคุณานุสรณ์ โรงเรียนวัดโบสถ์อินทร์บุรี โรงเรียนสังฆรักษ์วิทยา โรงเรียนวัดไผ่ดำ โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทานอุทิศธรรมวิทยา โรงเรียนวัดเนินเหล็ก รวม 12 โรงเรียน

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ โรงเรียนพลาณานุสรณ์วิทยา โรงเรียนวัดมณีสถิตย์กปิฏฐาราม รวม 3 โรงเรียน

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน คือมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี รวม 2 โรงเรียน

ภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนของเขตการศึกษา 6 มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงาน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง





## บทที่ 5

# สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## สรุปการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ในบทนี้จะกล่าวถึงหัวข้อสำคัญ 3 ส่วนคือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6
- 2) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย
  - 2.1) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในโรงเรียน
  - 2.2) แบบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในโรงเรียน

### 2. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้น ตอนดังต่อไปนี้

#### 2.1) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานจริง ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6

กลุ่มผู้บริหาร คือพระภิกษุผู้ทำหน้าที่ผู้จัดการ และพระภิกษุหรือฆราวาสที่ทำหน้าที่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยในตำแหน่งดังกล่าว ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมในเขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2537 จำนวน 25 รูป/คน

กลุ่มครู-อาจารย์ คือพระภิกษุหรือภราดรวาสที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็น  
ผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2537  
จำนวน 194 รูป/คน

## 2.2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม  
เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน  
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ  
**ตอนที่ 1** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไป  
ไม่มีจำนวน 6 ข้อ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (Leader Behavior Description  
Questionair หรือ LBDQ) มีจำนวน 30 ข้อ

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Description  
Questionair หรือ OCDQ) มีจำนวน 64 ข้อ

## การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบเครื่องมือ ได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการ ศึกษา  
ค้นคว้าในครั้งนี้แล้วไปทดสอบ (Try out) กับผู้บริหาร ครู-อาจารย์ โรงเรียนพระปริยัติ-  
ธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 8 ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 39 คน โดยวิธีการหา  
สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรม  
ผู้นำของผู้บริหาร (LBDQ) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.955 แบบสอบถามบรรยากาศองค์  
การ (OCDQ) ค่าสัมประสิทธิ์ ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.936

## 3.การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือ  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา ของสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และ  
หนังสือของ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขต เขตการศึกษา 6 ไปยัง  
ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ทั้ง 17 โรงเรียน โดยนำ  
ส่งทางไปรษณีย์ และติดตามเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเองทุกโรงเรียน ได้แบบสอบถามคืน  
จาก ผู้บริหาร โรงเรียน ครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติภารกิจจริงจำนวน 219 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 71.34  
ของจำนวนผู้บริหารและครู-อาจารย์ในบัญชีรายชื่อ ครู - อาจารย์ของสำนักงานกลุ่ม โรงเรียน

## 4.การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการดังนี้



4.1) หากคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ยและ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์

4.2) หากคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติทั้ง 8 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี

4.3) หากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้ง 2 ด้านกับมิติทั้ง 8 มิติ

4.4) หากค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T-score) ของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา แล้วนำคะแนนมาตรฐานนี้ไป เปรียบเทียบเพื่อจัดมิติทั้ง 8 มิติ ให้เป็นแบบบรรยากาศองค์การ แบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ

## 5.สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

5.1) จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหาร ครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติภารกิจจริง เป็นผู้บริหาร จำนวน 25 รูป คิดเป็นร้อยละ 11.40 เป็นครู-อาจารย์ 194 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 88.60

5.2) อายุของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงระหว่าง 20-29 ปีจำนวน 89 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 ซึ่งเป็นกลุ่มอายุที่มีจำนวนมากที่สุด อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 67 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 30.60 อายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 27 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 อายุระหว่าง 50-59 ปี จำนวน 18 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 อายุ 60 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 ซึ่งเป็นกลุ่มอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด

### 5.3) วุฒิต่างการศึกษา

5.3.1) วุฒิต่างการศึกษาทางโลก ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิ ระดับม.ต้น-ม.ปลาย จำนวน 57 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 ระดับอนุปริญญา จำนวน 17 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 ระดับปริญญาตรี จำนวน 13 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 60.30 ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุด ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

5.3.2) วุฒิต่างการศึกษาทางธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒินักธรรมตรี โท เอก จำนวน 144 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 65.80 ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด เปรียญธรรม 3-5 ประโยค จำนวน 58 รูป คิดเป็นร้อยละ 26.50 เปรียญธรรม 6-9 ประโยค จำนวน 17 รูป คิดเป็นร้อยละ 7.80 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

5.4) ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1-5 ปีจำนวน 126 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด ประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 35 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 ประสบการณ์ 11-20 ปีจำนวน 22 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไปจำนวน 7 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด ไม่ได้  
ระบุ 29 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 13.20

5.5) ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา  
ในเขตการศึกษา 6

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานในระดับปานกลาง มีเพียงโรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฏฐาราม โรงเรียนเดียวที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานในระดับต่ำ โดยที่โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดชัยโย โรงเรียนวัดโพธิ์งาม มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานในระดับปานกลางมากเป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ โรงเรียนวัดเนินเหล็ก มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย

สรุป ผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 6 มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมดมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยที่โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลางมากเป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ โรงเรียนวัดเนินเหล็กมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย

สรุปผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 6 มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ย(mean)ระหว่างพฤติกรรมด้านมุ่งงานกับพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่า

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานจำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ วิทยาลัยครูศรีเมืองทองวิทยา โรงเรียนชุมทองวิทยา โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนวัดกวิศราราม โรงเรียนพิพิชิตคุณานุสรณ์ โรงเรียนวัดโบสถ์อินทร์บุรี โรงเรียนสังฆรักษ์วิทยา โรงเรียนวัดไผ่ดำ โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทานอุทิศธรรมวิทยา โรงเรียนวัดเนินเหล็ก

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ โรงเรียนพลาณานุสรณ์วิทยา และโรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฏฐาราม

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านคือด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี

5.6) การวิเคราะห์ ค่าคะแนนมาตรฐาน (T-score) และค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) ของบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 ปรากฏผลดังนี้

บรรยากาศองค์การมิตินี้ 1 ขาดความสามัคคี โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนมาตรฐานที่ 58.53 โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์ โรงเรียน วัดโพธิ์งาม โรงเรียนพิพิศุตคุณานุสรณ์ มีค่าคะแนนมาตรฐานที่ เป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ

โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี มีค่าคะแนนมาตรฐานที่บรรยากาศองค์การมิตินี้ 1 ขาดความสามัคคี เป็นอันดับสุดท้าย

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) 17.78 โรงเรียนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 มีจำนวน 7 โรงเรียน และต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 10 โรงเรียน

บรรยากาศองค์การมิตินี้ 2 อุปสรรค โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขต การศึกษา 6 มีค่าคะแนนมาตรฐานที่ 51.44 โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนมหาวิทยาลัย ราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์ โรงเรียนสังฆรักษ์ มีบรรยากาศองค์การมิตินี้ 2 อุปสรรคเป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ

โรงเรียนวัดกวีสารามมีบรรยากาศองค์การมิตินี้ 2 อุปสรรคเป็นอันดับสุดท้าย

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) 13.14 โรงเรียนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 8 โรงเรียน และต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 9 โรงเรียน

บรรยากาศองค์การมิตินี้ 3 ขวัญ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขต การ ศึกษา 6 มีค่าคะแนนมาตรฐาน 46.45 โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนชุมทองวิทยา โรงเรียนวัด เนินเหล็กมีบรรยากาศองค์การมิตินี้ 3 ขวัญ เป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ

โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม มีบรรยากาศองค์การมิตินี้ 3 ขวัญ เป็นอันดับสุดท้าย

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) 28.44 โรงเรียนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 10 โรงเรียน และต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 7 โรงเรียน

บรรยากาศองค์การมิตินี้ 4 มิตรสัมพันธ์ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขต การศึกษา 6 มีค่าคะแนนมาตรฐานที่ 46.45 โรงเรียนวัดเนินเหล็ก โรงเรียนวัดโบสถ์อินทร์บุรี โรงเรียนวัดเกาะ มีบรรยากาศองค์การมิตินี้ 4 มิตรสัมพันธ์เป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ

ส่วนโรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม มีบรรยากาศองค์การมิตินี้ 4 มิตรสัมพันธ์เป็นอันดับ สุดท้าย

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) 16.58 โรงเรียนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 มีจำนวน 8 โรงเรียน และต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 9 โรงเรียน

บรรยากาศองค์การมิติที่ 5 ห้างเหิน โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนมาตรฐาน 52.56 โรงเรียนพิพิศุตคุณานุสรณ์ โรงเรียนวัดเนินเหล็ก โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณ มีบรรยากาศองค์การมิติที่ 5 ห้างเหิน เป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ

โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม มีบรรยากาศองค์การมิติที่ 5 ห้างเหิน เป็นอันดับสุดท้าย โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) 21.77 โรงเรียนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 มีจำนวน 8 โรงเรียน และต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 9 โรงเรียน

บรรยากาศองค์การมิติที่ 6 มุ่งผลงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนมาตรฐาน 50.39 โรงเรียนวัดชุมทองวิทยา โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนวัดกวิศราราม มีบรรยากาศองค์การมิติที่ 6 มุ่งผลงาน เป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ

โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม มีบรรยากาศองค์การมิติที่ 6 มุ่งผลงาน เป็นอันดับสุดท้าย โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) 17.78 โรงเรียนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 10 โรงเรียน และต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 7 โรงเรียน

บรรยากาศองค์การมิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนมาตรฐาน 46.72 โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทาน อุทิศธรรมวิทยา มีบรรยากาศองค์การมิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง เป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ

โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม มีบรรยากาศองค์การมิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง เป็นอันดับสุดท้าย

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) 24.12 โรงเรียนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 มีจำนวน 9 โรงเรียน และต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 8 โรงเรียน

บรรยากาศองค์การมิติที่ 8 กรุณาปราณี โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนมาตรฐาน 47.63 โรงเรียนวัดเนินเหล็ก โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดโพธิ์งาม มีบรรยากาศองค์การมิติที่ 8 กรุณาปราณี เป็นอันดับที่ 1,2,3 ตามลำดับ

โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม มีบรรยากาศองค์การมิติที่ 8 กรุณาปราณี เป็นอันดับสุดท้าย

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) 16.05 โรงเรียนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 มีจำนวน 9 โรงเรียน และต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา 6 จำนวน 8 โรงเรียน

5.7) แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

## ในเขตการศึกษา 6

เมื่อนำค่าคะแนนมาตรฐานที่ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อหาแบบ  
บรรยากาศองค์การของโรงเรียนปรากฏว่า  
บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส ได้แก่โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดกวีศรารามโรง  
เรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทานอุทิศธรรมวิทยา โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม รวม 5 โรงเรียน  
บรรยากาศแบบอิสระ ได้แก่มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย โรงเรียนชุมทองวิทยา  
โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี โรงเรียนวัดเนินเหล็ก 4 โรงเรียน  
บรรยากาศแบบควบคุม ได้แก่โรงเรียนศรีเมืองทองวิทยา จำนวน 1 โรงเรียน  
บรรยากาศแบบสนิทสนม ได้แก่โรงเรียนพลาญสารณ์วิทยา โรงเรียนวัดโบสถ์  
อินทร์บุรี โรงเรียนวัดไผ่คำรวม 3 โรงเรียน  
บรรยากาศแบบซึมเซา ได้แก่ โรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ โรงเรียนวัดไชโย โรง  
เรียนพิพิธสุตคุณานุสรณ์ โรงเรียนสังฆรักษ์วิทยา จำนวน 4 โรงเรียน  
บรรยากาศองค์การของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการ  
ศึกษา 6 เป็นบรรยากาศแบบสนิทสนม

5.8) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับ  
บรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาใน  
เขตการศึกษา 6 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ บรรยากาศองค์  
การของโรงเรียน มิติที่ 3 ขวัญ มิติที่ 4 มิตรสัมพันธ์ มิติที่ 5 ห่วงเหิน มิติที่ 6 มุ่งผลงาน มิติที่ 7  
เป็นแบบอย่าง มิติที่ 8 กรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ มิติที่ 1  
ขาดความสามัคคีมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับมิติที่ 2 อุปสรรค

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย มีความ  
สัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน  
มิติที่ 3 ขวัญ มิติที่ 6 มุ่งผลงาน มิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง มิติที่ 8 กรุณาปราณี

มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ มิติที่ 1 ขาดความสามัคคี มิติที่ 4  
มิตรสัมพันธ์ มิติที่ 5 ห่วงเหิน

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ของผู้บริหารโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ มีความ  
สัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมิติที่ 3  
ขวัญ มิติที่ 6 มุ่งผลงาน มิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง มิติที่ 8 กรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่าง











มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ มิติที่ 2 อุปสรรค มิติที่ 3 ขวัญ มิติที่ 4 มิตรสัมพันธ์ มิติที่ 5 ห่วงเหิน มิติที่ 6 มุ่งผลงาน มิติที่ 8 กรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ มิติที่ 1 ขาดความสามัคคี

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนวัดโพธิ์ศรี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มิติที่ 1 ขาดความสามัคคี มิติที่ 2 อุปสรรค มิติที่ 3 ขวัญ มิติที่ 4 มิตรสัมพันธ์ มิติที่ 5 ห่วงเหิน มิติที่ 6 มุ่งผลงาน มิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง มิติที่ 8 กรุณาปราณี

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนวัดโพธิ์งาม มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มิติที่ 3 ขวัญ มิติที่ 6 มุ่งผลงาน มิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง มิติที่ 8 กรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ มิติที่ 1 ขาดความสามัคคี มิติที่ 2 อุปสรรค มิติที่ 4 มิตรสัมพันธ์ มิติที่ 5 ห่วงเหิน

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนอุทานอุทิศธรรมวิทยา มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มิติที่ 7 เป็นแบบอย่าง มิติที่ 8 กรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับมิติที่ 2 อุปสรรค มิติที่ 3 ขวัญ มิติที่ 4 มิตรสัมพันธ์ มิติที่ 5 ห่วงเหิน มิติที่ 6 มุ่งผลงาน มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กับมิติที่ 1 ขาดความสามัคคี

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฎฐาราม มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มิติที่ 1 ขาดความสามัคคี มิติที่ 3 ขวัญ มิติที่ 4 มิตรสัมพันธ์ มิติที่ 5 ห่วงเหิน มิติที่ 6 มุ่งผลงาน มิติที่ 7

134

เป็นแบบอย่าง มิติที่ 8 กรุณาปราณี มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับ มิติที่ 2 อุปสรรค

## อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

1.ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานในระดับปานกลางและมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานเรียงตามลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานจากมากไปหาน้อยได้แก่ โรงเรียนวัดกวีสาราราม โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทานอุทิศธรรมวิทยา โรงเรียนชุมทองวิทยา โรงเรียนวัดไผ่ดำ โรงเรียนศรีเมืองทองวิทยา โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย โรงเรียนวัดโบสถ์อินทร์บุรี โรงเรียนสังฆรักษ์วิทยา โรงเรียนวัดเนินเหล็ก โรงเรียนพิพิธสุตคุณานุสรณ์ รวม 12 โรงเรียน จาก 17 โรงเรียนในเขตการศึกษา 6 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนลำดับที่ 1,2และ3 พบว่าโรงเรียนเหล่านี้มีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ บุคลากร เงินบริจาคเป็นกองทุนช่วยเหลือในด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน เงินสวัสดิการครู-อาจารย์ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรม ผู้นำด้านมุ่งงานจึงปรากฏผลว่าโรงเรียนได้รับการพัฒนาในทุกๆด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์ เรียงตามลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนพลาณสุธรรมวิทยา ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนวัดนิเวศธรรมประวัติ ผู้บริหารโรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม รวม 3 โรงเรียน จาก17โรงเรียนในเขตการศึกษา 6 สาเหตุอาจจะเนื่องมาจาก ผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั้ง 3 โรงเรียนมีความคุ้นเคยกันมาก่อน ผู้บริหารอาจจะไม่หวังความสำเร็จก้าวหน้าของโรงเรียนมากนัก การบริหารจึงมุ่งความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนวัดเกาะ และผู้บริหารโรงเรียนวัดโพธิ์ศรี รวม 2 โรงเรียน จาก 17 โรงเรียนในเขตการศึกษา 6 เป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์เพราะมุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ในขณะเดียวกัน อาจจะ

135

เป็นเพราะว่า ผู้บริหารตระหนักในความสำเร็จของงาน และขวัญกำลังใจของครู-อาจารย์ จึงพยายามที่จะให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคนในขณะเดียวกัน

สรุปในภาพรวม ผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลางเท่ากับ 44.04

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แตกต่างจากการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานครพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์ มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในเกณฑ์สูง (วิรัชวิเศษสุวรรณ 2521: 48) การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน ได้ศึกษาจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยพบว่า

ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย แต่พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก (พัฒนา สวงนกล้าจิต 2526 : บทคัดย่อ) ในขณะที่มีผลสอดคล้องกับการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 2 ด้านคือด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์พบว่ามีความเหมาะสมเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ธีระวิทย์ วัฒนพงษ์ 2524 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตกพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงานและพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (วินิจ คริสตไทย 2528 : บทคัดย่อ) เช่นเดียวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน แต่พฤติกรรมด้านมุ่งงาน สูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ (กัญญา นิกรหัสชัย 2524 : บทคัดย่อ) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการ กับบรรยากาศองค์การ ได้ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลาง (วิเชียร เปลีวยจิตร 2523 : บทคัดย่อ) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดกับบรรยากาศองค์การในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่วนรวมมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ คือมิติกิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลาง (เกษมศักดิ์ โยธการี 2532 : บทคัดย่อ)

ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน หน่วยงาน สถานศึกษาดังกล่าวพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านคือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ทั้ง 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

136

และพบว่าในภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสมเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

## 2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เป็น

บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar climate)

เมื่อนำค่าคะแนนมาตรฐานที่ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อหาแบบบรรยากาศองค์การเป็นรายโรงเรียน พอลองโนโลมจัดได้ดังต่อไปนี้

บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส (The Open climate) ได้แก่โรงเรียนวัดเกาะ

โรงเรียนวัดกวีศราราม โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทานอุทิศธรรมวิทยา โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิ  
ฐาราม รวม 5 โรงเรียน

บรรยากาศแบบอิสระ(The Autonomous climate) ได้แก่ โรงเรียน  
มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย โรงเรียนชุมทองวิทยา โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี โรงเรียนวัดเนินเหล็ก  
รวม 4 โรงเรียน

บรรยากาศแบบควบคุม( The Controlled climate) ได้แก่โรงเรียน  
ศรีเมืองทองวิทยา

บรรยากาศแบบสนิทสนม ( The Familiar climate) ได้แก่โรงเรียน  
พลาณสูตรณ์ โรงเรียนวัดโบสถ์อินทร์บุรี โรงเรียนวัดไผ่ดำ รวม 3 โรงเรียน

บรรยากาศแบบซึ่มเซา ( The Close climate) ได้แก่โรงเรียนวัดนิเวศ-  
ธรรมประวัติ โรงเรียนวัดไชโย โรงเรียนพิพิศุดคุณานุสรณ์ โรงเรียนสังฆรักษ์วิทยารวม  
4 โรงเรียน

บรรยากาศแบบแจ่มใสได้แก่โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดกวีศราราม โรงเรียน  
วัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทานอุทิศธรรมวิทยา โรงเรียนวัดมณีสถิตกปิฐาราม รวม 5 โรงเรียน จาก  
การศึกษาวิเคราะห์เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารโรงเรียนวัดเกาะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านใน  
ระดับปานกลางเท่ากัน ผู้บริหารโรงเรียนวัดกวีศราราม โรงเรียนวัดโพธิ์งาม โรงเรียนอุทาน  
อุทิศธรรมวิทยา มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ มีเพียงผู้บริหาร โรงเรียน  
วัดมณีสถิตกปิฐารามที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารที่มีพฤติ  
กรรมผู้นำด้านมุ่งงาน หรือทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ จะสามารถสร้างบรรยากาศองค์  
การแบบแจ่มใสในโรงเรียน เพราะจะให้การช่วยเหลือครู - อาจารย์ ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก  
โดยไม่ออกคำสั่งหรือควบคุม หรือนิเทศงานบ่อยนัก คณะครู-อาจารย์

## บรรณานุกรม

- การศาสนา, กรม คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา  
เชียงใหม่ เจริญวัฒนาการพิมพ์ 2537
- \_\_\_\_\_ คู่มือประกอบคำบรรยายโครงการถวายความรู้แก่เจ้าอาวาส กรุงเทพฯ  
โรงพิมพ์การศาสนา 2537
- \_\_\_\_\_ คู่มือพระสังฆาธิการ กรุงเทพฯ โรงพิมพ์การศาสนา 2537
- \_\_\_\_\_ หลักสูตรฝึกหัดครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมบาลีพุทธศักราช  
2538 (ฉบับปรับปรุง) กรุงเทพฯ โรงพิมพ์การศาสนา 2538
- \_\_\_\_\_ หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น- ม.ปลาย  
พุทธศักราช 2534 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์การศาสนา 2537
- กีรติ ศรีวิเชียร "ตัวแปรที่เกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี"  
ปริญญาานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2528
- กลุ่มเขตการศึกษา 6, สำนักงาน สถิติจำนวนนักเรียน-ครู โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก  
สามัญศึกษากลุ่มเขตการศึกษา 6 ปีการศึกษา 2537 ลพบุรี สำนักพัฒนาการ  
ศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6 2537
- ครรชิต ตรานุชรัตน์ "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนรัฐบาลประเภทมัธยมศึกษา  
ในสวนกลาง" วิทยานิพนธ์คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย 2521
- จรรยาดี งามญาติ "ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การ  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร " วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2525
- จันทร์ธานี สงวนนาม "คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความ  
พึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา"ปริญญาานิพนธ์  
ศึกษาศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร 2533

- จินตนา อัดนวนานิช " กระบวนการบริหารและแบบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ของกองทัพบก "วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2525
- ชุมพล ปาละกวงศ์ ณ อยุธยา "บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำ ของครูใหญ่โรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 "วิทยานิพนธ์ปริญญาการ  
ศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน 2527
- ไชยขรรค์ เพ็ญศรี " บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
เขตการศึกษา 10 ปีการศึกษา 2528" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม 2530
- ณรงค์ รณนียกุล "การศึกษาลักษณะผู้นำ แบบต่างๆของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจ  
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2517
- ทวี บุญมี " การจัดการศึกษาด้านปรีชาธรรมของคณะสงฆ์อำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่"  
วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่ 2530
- ธีระ รุญเจริญ "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุ-  
ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2511
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา กรุงเทพฯ องค์กรศิลป์ 2525
- นาค เกินชัย" ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การ-  
วิทยาลัยพลศึกษา " วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม 2531
- บัณฑิตวิทยาลัย รวมบทความวิทยานิพนธ์ปีการศึกษา 2525-2534 บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,สำนักงาน แผนการตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการปีงบ-  
ประมาณ 2538 กรุงเทพมหานคร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2538
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์ "การวิจัยเกี่ยวกับองค์การทางการศึกษา" ใน ประมวลสาระชุดวิชาการ  
วิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 10 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536

- พัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6 , สำนักงาน สภาพการดำเนินงาน  
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากลุ่มเขตการศึกษา6 ปีการศึกษา 2536  
ลพบุรี สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6 2537
- พัฒนชัย บัณฑิต " ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยากาศ  
องค์การมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร " วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร 2531
- ไพพรรณ มุสิกสาร " ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียน  
มัธยมแบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียน" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร  
2517
- ภูริศา ปราบริปู "ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา  
ตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียน" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร  
2535
- มานพ พลไพรินทร์ "ปัญหาและความต้องการด้านการเงินของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก  
สามัญศึกษา " วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2526
- เรชา รัตนประสาท "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรม  
สามัญศึกษา" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2537
- เรืองยศ ไชยศึก " การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศขององค์การใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม" วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒประสานมิตร 2536
- วัชรินทร์ นุชนาคา " แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
ของนักเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ"  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2531



- จิชาติ ทองนุ้ย และประสาน เสริฐปัญญา "การวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารและผลงาน  
ผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2527
- วิเชียร เปลี่ยวจิตร "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของ  
กระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523
- สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ จัดพิมพ์เนื่องในโอกาสสมโภชพุทธชนบทสมเด็จพะพุทธชินวงศ์  
19-21 มีนาคม 2533 เชียงใหม่ ไม่ปรากฏโรงพิมพ์ 2533
- สภาการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน ข่าวความเคลื่อนไหวทางการศึกษารายไตรมาส  
6 (เมษายน-มิถุนายน 2536) หน้า 24-26
- \_\_\_\_\_ ข่าวความเคลื่อนไหวทางการศึกษารายไตรมาส 6 (กรกฎาคม-กันยายน 2536)  
หน้า 27-28
- สมชาย บัวเล็ก "การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาก่อนพ.ศ.2535"  
วารสารการศึกษาแห่งชาติ 3 (กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2535) หน้า 4-15
- \_\_\_\_\_ "การศึกษาพระสงฆ์ และสังคมไทย"วารสารการศึกษาแห่งชาติ 3 (กุมภาพันธ์  
- มีนาคม 2535) หน้า 2-3
- สัมพันธ์ เย็นสำราญ "การวิเคราะห์ภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์" วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2535
- สิงห์ทอง สิงหพรพงศ์ "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
กับบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์" วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหา-  
สารคาม 2532
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1 หน่วยที่ 1-2 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2537
- \_\_\_\_\_ ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1 หน่วยที่ 3-4 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย-  
ธรรมมาธิราช 2537
- สุแทน โคตรภูเวียง "การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคคณะสงฆ์  
9" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่ 2530

สุพัตรา เพชรรมณี ผลกระทบขององค์การที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร กรุงเทพมหานคร คณะสังคม-  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2531

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ "ภาวะผู้นำ" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน  
การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช 2536

อภิปรายงานวันสถาปนามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 104 ปี " ปีทองการศึกษาสงฆ์"  
วารสารพุทธจักร 2 (ธันวาคม 2536) หน้า 9-17

\_\_\_\_\_ " ปีทองการศึกษาสงฆ์" วารสารพุทธจักร 1 (มกราคม 2537) หน้า 7-15

\_\_\_\_\_ " ปีทองการศึกษาสงฆ์" วารสารพุทธจักร 1 (กุมภาพันธ์ 2537) หน้า 5-11

\_\_\_\_\_ " ปีทองการศึกษาสงฆ์" วารสารพุทธจักร 1 (มีนาคม 2537) หน้า 6-18

อารีย์ เกิดบ้าน " ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต  
การศึกษา 7" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534

อำนาจ สุวรรณศิริ " อนาคตการศึกษาสงฆ์ " วารสารปริยัติสัมพันธ์ 6 (2538) หน้า 10-12

Deer , Christine E . " Measuring Organizational Climate in Secondary Schools ." Australian Journal-of Educational; v24, n1,Mar 1980, pp.26-43 .

Devis,Keith. Human Behavior at work : Organizational Behavior. (6 th ed.) New  
York: Mckraw - Hill, 1981.

Foley,-Janice-R.; and others. " Locus of Control,Organizational Climate and  
Participation in Staff Development' : A Study of College Instructors " : Canadian-Journal-of-Higher-Education; v20, n2, 1990, pp.45-59.

Guzley,-Ruth-M., "Organizational Climate and Communication Climate : Predictors  
of Commitment to the Organization. " :Management-Communication-  
Quarterly; v5,n4,May 1992,pp.379-402.

Hoy,Wayne K. Miskel, Cecil G. Miskel., Educational Administration Theory,  
Research, Practice.Singapore: McGraw-Hill,Inc., 1991.

Hoy,-Wayne-K.; And - Others."Organizational Climate School Health,and  
Effectiveness: A Comparative Analysis." : Educational - Administration-  
Quarterly;v26 , n3,Aug 1990, pp.260-79 .

- Hart,S.Kay; Moore,Mary N. ' The Relationship among Organization Climate Variables and Nurse Stability in critical Care Units." : Journal-of-Professional-Nursing; v5 , n3,Nov-Dec 1989, pp.124-131.
- Jorde Bloom , Paula. " Closing the Gap : An Analysis of Teacher and Administrator Perceptions of Organization Climate in the Early Childhood Setting." Teaching and Teacher Education ; v4, n2, 1988, pp.111 -120 .
- Johnston, Brian ; Deer , Christine E. " Improving the Organization Climate of School : an Evaluation of an Intervention ." Journal-of Educational -Administration ; v22, n2,Sep 1984, pp.135 -145 .
- Jorde Bloom , Paula. "Keeping a Finger on the pluse Beat : The Director' Role in Assessing Organization Climate. " Child Care Information Exchange ; n57, Sep 1987, pp.31-35 .
- Jones,-L.- Colette ;and others. " Nurse Practitioners : Leadership Behaviors and organizational Climate ." : Journal-of-Professional-Nursing ; v6 , n6, Nov-Dec 1990, pp.327-333.
- Lysons,-Art ." Taxonomies of Higher Educational Institutions Predictors from Organizational Climate ." : Research -in-Higher-Education; v31, n2, Apr 1990, pp.115-128.
- Moran, E. Thomas ; Volkwein, J. Fredericks." Examining Organizational Climate in Institutions of Higher Education: Research -in-Higher-Education; v28, n4,Jun 1988, pp.367-383.
- Nidich, Randi Jeanne ; Nidich , Sanford I. ' A Study of School Organization Climate variable Associated with Teacher Morale ." Clearing House; v60, n4, Dec 1986, pp.189-191.
- Neumann , Yoram ; and others." Organizational Climate and work Satisfaction: The case of Beduin Elementary School in Israel." Journal-of Educational Administration; v26, n1,Mar 1988, pp.82 -96 .
- Pate , Larry E. ; Sullivan, Daniel L." Converging Paradigms of the causes of Human Behavior : Interpersonal Valence and Organization Climate." Psychology:A Journal-of Human Behavior; v25, n1,Mar1988,pp18-23 .

## ผู้ทรงคุณวุฒิ

- |                               |                    |   |
|-------------------------------|--------------------|---|
| 1. พระธรรมรัตนากร             | รองเจ้าคณะภาค 6    | ผู้จัดการโรงเรียนพุทธโกศยวิทยา  |
| 2. พระราชบริษัทยาภรณ์         | เจ้าคณะจังหวัดแพร่ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธโกศยวิทยา  |
| 3. นายไพบุลย์ เสียงก้อง       |                    | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ  |
| 4. นายสมศักดิ์ ดันติสุนทรโรดม |                    | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขต<br>เขตการศึกษา 6        |
| 5. นายประชุม สนธิรักษ์        |                    | ศึกษาธิการจังหวัดชัยนาท   |
| 6. ดร.เมธี ปิรันธนานนท์       |                    | รองศาสตราจารย์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า<br>วิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง |

ที่ ทม 1307 / ว 003

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 มกราคม 2538

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ 1 ชุด  
2. ร่างเครื่องมือ 1 ชุด

เนื่องด้วย นายธีระภัทร ประสมสุข นักศึกษาหลักสูตรบริหารการศึกษาศึกษา ได้รับอนุมัติให้  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การใน  
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ตามโครงการวิทยานิพนธ์  
ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้น จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้  
เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ  
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้  
โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย ของนักศึกษา  
ผู้นี้ด้วย

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบ  
คุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ธีรยุทธ์ เสนิงส์ ณ อยุธยา

(นายธีรยุทธ์ เสนิงส์ ณ อยุธยา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

โทร. 5032121-4 ต่อ 3818

โทรสาร. 5033567

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
ต่าบลงบางพูด อำเภอบางกรี่  
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 มกราคม 2538

เรื่อง ขอบพระคุณ

เรียน

ตามที่สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ได้ขอความกรุณาจากท่านให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและให้ความคิดเห็นต่อเครื่องมือการวิจัย เพื่อทำวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ของนายธีระภัทร ประสมสุข โดยผมเป็นที่ปรึกษานั้น นักศึกษาและผมได้รับทราบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของท่านแล้ว ด้วยความขอบพระคุณยิ่ง และเห็นว่าข้อคิดเห็นความเห็นของท่านเป็นประโยชน์แก่นักศึกษาแล้วเป็นอย่างมาก และจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้สมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอบพระคุณด้วยความจริงใจในความอนุเคราะห์ของท่านอีกครั้งหนึ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ปรีชา คัมภีรปกรณ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

โทร 5032121-4 ต่อ 3818

โทรสาร 5033567

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
|   |   |   |

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และ  
บรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรม

แผนกสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6

(THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIOR OF  
ADMINISTRATORS AND ORGANIZATION CLIMATE IN THE  
PRAPARIYATTIDHAMMA GENERAL EDUCATION SCHOOL IN REGION 6)

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งและครู-อาจารย์ เป็นผู้ตอบ
2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นในการศึกษา “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” จึงขอความกรุณาจากท่าน ตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริง คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ฉะนั้นจึงไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน จำนวน 100 ข้อ
  - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 6 ข้อ
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร มีจำนวน 30 ข้อ
  - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีจำนวน 64 ข้อ
4. โปรดทำเครื่องหมาย  $\sqrt{\quad}$  ลงในช่องตัวเลขระดับ 1 2 3 4 ที่ท่านคิดว่าเหมาะสม ที่สุด เพียงตัวเลขเดียว
5. กรุณาตอบให้ครบทุกตอน ทุกข้อ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์นั้นจะไม่เกิดในสถานศึกษาของท่าน

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
|   |   |   |

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาพทั่วไปของโรงเรียน  
**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือเติมค่าลงในช่องว่าง

**สถานภาพส่วนตัว**

1 ท่านดำรงตำแหน่งใดในโรงเรียน  4

( ) ผู้บริหารโรงเรียน / ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

( ) ครู - อาจารย์

2. อายุ  5

( ) 20 - 29 ปี

( ) 30 - 39 ปี

( ) 40 - 49 ปี

( ) 50 - 59 ปี

( ) 60 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

3.1 ทางโลก  6

( ) ม.ต้น - ม.ปลาย

( ) อนุปริญญา

( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

3.2 ทางธรรม  7

( ) นักธรรมตรี - โท - เอก

( ) เปรียญธรรม 3 - 5 ประโยค

( ) เปรียญธรรม 6 - 9 ประโยค

4. ประสบการณ์ในตำแหน่ง ..... ปี  8



**สภาพทั่วไป**

5. ขนาดของโรงเรียน

 9

- ( ) เล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน)  
 ( ) กลาง (จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน)  
 ( ) ใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 - 2,499 คน)  
 ( ) ใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)

6. ที่ตั้งของโรงเรียน

 10

- ( ) ในเขตเทศบาล/สุขาภิบาล  
 ( ) นอกเขตเทศบาล/สุขาภิบาล

**ตอนที่ 2 ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ**

**คำชี้แจง** ข้อความตอนนี้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นผู้บังคับบัญชาในโรงเรียน (ผู้จัดการ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยฯ) มีจำนวน 30 ข้อ โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับ 1 2 3 4 ที่ท่าน เห็นว่าเหมาะสมที่สุดโดยมีความหมายของระดับคะแนนดังนี้

- 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวเสมอๆ  
 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวบ่อยๆ  
 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงอาการดังกล่าวบางครั้ง  
 1 หมายถึง ผู้บริหารไม่เคยแสดงอาการดังกล่าวเลย

**ตัวอย่าง**

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน    | ระดับของพฤติกรรม                    |   |   |   | ผู้วิจัยกรอกเอง          |
|--------|--|-------------------------------------|---|---|---|--------------------------|
|        |  | 4                                   | 3 | 2 | 1 |                          |
| ก      | บอกจุดมุ่งหมายว่า ผู้บริหารต้องการอะไร จาก ครู - อาจารย์ | <input checked="" type="checkbox"/> |   |   |   | <input type="checkbox"/> |

**คำอธิบาย** ข้อ ก ท่านทำเครื่องหมาย  ลงในช่องเลข 4 แสดงว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร “บอกจุดมุ่งหมายว่า ผู้บริหารต้องการอะไร จากครู - อาจารย์” เกิดขึ้นเสมอๆ

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน                     | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง         |
|--------|---|------------------|---|---|---|-----------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                             |
| 1      | ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของครู - อาจารย์                                  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 11 |
| 2      | ทำให้ครู - อาจารย์เข้าใจความประสงค์ของผู้บริหารอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงาน |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 12 |
| 3      | ทำให้ครู - อาจารย์รู้สึกสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน                          |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 13 |
| 4      | มีความคิดใหม่ๆและนำความคิดนั้นๆมาร่วมทดลองปฏิบัติกับ ครู - อาจารย์        |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 14 |
| 5      | ให้ความเป็นกันเอง เปิดเผย และเข้าใจง่าย                                   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 15 |
| 6      | ปกครองอย่างเข้มแข็ง   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 16 |
| 7      | รับฟังความคิดเห็นของ ครู - อาจารย์  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 17 |
| 8      | ตำหนิผลงานที่บกพร่องของครู - อาจารย์                                      |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 18 |
| 9      | พูดได้ชัดเจนโดยครู - อาจารย์ไม่มีข้อสงสัย                                 |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 19 |
| 10     | ชอบทำงานตามลำพังและไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น                              |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 20 |
| 11     | ให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพของครู - อาจารย์                                  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 21 |
| 12     | สามารถเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 22 |

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง         |
|--------|---|------------------|---|---|---|-----------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                             |
| 13     | กำหนดเวลาที่ควรเสร็จ                                  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 23 |
| 14     | วางมาตรฐานการทำงานของครู - อาจารย์                    |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 24 |
| 15     | ไม่อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจ                          |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 25 |
| 16     | ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาครู - อาจารย์                   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 26 |
| 17     | สนับสนุนความคิดเห็นและการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 27 |
| 18     | เข้มงวดกดดันครู - อาจารย์ในการปฏิบัติงาน              |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 28 |
| 19     | ปฏิบัติต่อครู - อาจารย์อย่างยุติธรรม                  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 29 |
| 20     | สนับสนุนให้มีการทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน             |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 30 |
| 21     | สนใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานในหน่วยงาน     |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 31 |
| 22     | ทำให้ครู - อาจารย์เข้าใจการบริหารงาน                  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 32 |
| 23     | ให้ความสนิทสนมและเข้าพบได้ง่าย                        |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 33 |
| 24     | ให้ครู - อาจารย์ปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับ         |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 34 |
| 25     | ทำให้ครู - อาจารย์กล้าและสบายใจที่จะพูดกับผู้บริหาร   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 35 |
| 26     | บอกจุดมุ่งหมายว่าผู้บริหารต้องการอะไรจากครู - อาจารย์ |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 36 |

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรรอกเอง        |
|--------|---|------------------|---|---|---|-----------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                             |
| 27     | ยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของ ครู - อาจารย์           |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 37 |
| 28     | มุ่งให้ครู - อาจารย์ทำงานอย่างเต็มความสามารถ          |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 38 |
| 29     | ปรึกษาครู - อาจารย์ก่อนดำเนินงานสำคัญ                 |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 39 |
| 30     | มุ่งให้ครู - อาจารย์ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด          |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 40 |

**ตอนที่ 3 ข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ**

**คำชี้แจง** ข้อความตอนนี้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีจำนวน 64 ข้อ โปรดอ่านและพิจารณาข้อความตามความรู้สึของท่านว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความว่าเกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในโรงเรียนของท่าน ซึ่งอาจเกิดขึ้นกับตัวท่าน หรือครู - อาจารย์อื่น โดยมีความหมายของระดับคะแนนดังนี้

- |   |         |                                 |
|---|---------|---------------------------------|
| 4 | หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด    |
| 3 | หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก  |
| 2 | หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง |
| 1 | หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก      |

**ตัวอย่าง**

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง      |
|--------|---|------------------|---|---|---|--------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                          |
| ก      | ครู - อาจารย์ มีภาระเกี่ยวกับการทำงาน<br>ธุรการมาก    | √                |   |   |   | <input type="checkbox"/> |

**คำอธิบาย** ข้อ ก ท่านทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องเลข 4 แสดงว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียนเกี่ยวกับ “ครู - อาจารย์ มีภาระเกี่ยวกับการทำงาน ธุรการมาก” เกิดขึ้นมากที่สุด

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน                                 | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง         |
|--------|---|------------------|---|---|---|-----------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                             |
| 1      | กิจกรรมารยาทของครู - อาจารย์โรงเรียนนี้ เป็นที่น่ารำคาญ                               |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 41 |
| 2      | ในการกระทำใดๆมักจะมีครู - อาจารย์กลุ่มน้อยคอยคัดค้านครู - อาจารย์กลุ่มใหญ่            |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 42 |
| 3      | คณะครู - อาจารย์ ร่วมมือกันต่อต้านครู - อาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติตามเหมือนคนอื่นในโรงเรียน |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 43 |
| 4      | ครู - อาจารย์บางคนแสวงหาความสนิทสนมชอบพอกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นพิเศษ                 |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 44 |
| 5      | ครู - อาจารย์บางคนชอบพูดขัดจังหวะในขณะที่ครูคนอื่นกำลังพูดในที่ประชุม                 |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 45 |
| 6      | ครู - อาจารย์ถามคำถามที่ไร้สาระในที่ประชุม  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 46 |
| 7      | ครู-อาจารย์พูดไม่ตรงประเด็นและปราศจากจุดมุ่งหมายในที่ประชุม                           |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 47 |
| 8      | ครู - อาจารย์ในโรงเรียนต่างคนต่างอยู่ไม่ค่อยจะคบหาสมาคมกัน                            |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 48 |
| 9      | ครู - อาจารย์พูดถึงเรื่องการขอย้ายและการลาออก   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 49 |
| 10     | ครู - อาจารย์สังสรรค์กันเฉพาะในกลุ่มของตนเท่านั้น                                     |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 50 |

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน                            | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง         |
|--------|--|------------------|---|---|---|-----------------------------|
|        |  | 4                | 3 | 2 | 1 |                             |
| 11     | งานพิเศษของครู - อาจารย์ก็ว่่าง่ายงานด้านการสอน                                  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 51 |
| 12     | ครู - อาจารย์มีงานที่ต้องทำตามมติของคณะกรรมการโรงเรียนมากเกินไป                  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 52 |
| 13     | ครู - อาจารย์มีภาระในการรายงานผลการเรียนของนักเรียน                              |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 53 |
| 14     | ครู - อาจารย์มีภาระเกี่ยวกับการทำงานธุรการมาก                                    |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 54 |
| 15     | ครู - อาจารย์มีเวลาพอที่จะเตรียมและจัดทำรายงานต่างๆ                              |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 55 |
| 16     | โรงเรียนพร้อมที่จะบริการและให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์การสอนแก่ครู-อาจารย์ |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 56 |
| 17     | ครู - อาจารย์มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีมาก                                     |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 57 |
| 18     | ครู - อาจารย์ทำงานให้เสร็จลุล่วงไปด้วยความยินดี ขยันขันแข็ง และกระตือรือร้น      |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 58 |
| 19     | ครู - อาจารย์แสดงความจงรักภักดีเสียสละและมีความผูกพันต่อ - โรงเรียน              |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 59 |
| 20     | ครู - อาจารย์พร้อมที่จะให้บริการแก่ครูด้วยกันและนักเรียน                         |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 60 |

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน                          | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง         |
|--------|--|------------------|---|---|---|-----------------------------|
|        |  | 4                | 3 | 2 | 1 |                             |
| 21     | ครู - อาจารย์ส่วนใหญ่ให้อภัยในข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน                       |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 61 |
| 22     | โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ สำหรับงานสอนไว้พร้อม                  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 62 |
| 23     | บรรยากาศเมื่อครู - อาจารย์อยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างสนุกสนานรื่นเริง               |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 63 |
| 24     | ในการประชุมทุกครั้ง คณะครูแสดงความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 64 |
| 25     | ครู - อาจารย์ได้รับบริการหนังสือประกอบการสอนจากทางโรงเรียน                     |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 65 |
| 26     | ครู - อาจารย์ใช้เวลาหลังโรงเรียนเลิกแล้ว ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว    |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 66 |
| 27     | ครู - อาจารย์แต่ละคนมีเพื่อนครูที่สนิทอยู่ในโรงเรียนเดียวกัน                   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 67 |
| 28     | ครู - อาจารย์เชิญเพื่อนครูในโรงเรียนไปบ้านของตนในบางโอกาส                      |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 68 |
| 29     | ครู - อาจารย์ทราบเรื่องเกี่ยวกับครอบครัวของครูคนอื่นในโรงเรียน                 |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 69 |
| 30     | ครู - อาจารย์เล่าเรื่องส่วนตัวของตนให้ครูคนอื่นฟัง                             |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 70 |
| 31     | ครู - อาจารย์ร่วมมือกันทำงานต่างๆ ด้วยดี                                       |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 71 |



| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน                                     | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง         |
|--------|---|------------------|---|---|---|-----------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                             |
| 32     | ครู - อาจารย์มีเรื่องสนุกสนานคุยกันเมื่อพบปะกันเวลาอยู่ในโรงเรียน                         |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 72 |
| 33     | ครู - อาจารย์เตรียมจะจัดทำรายงานต่างๆด้วยตนเอง  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 73 |
| 34     | ในการประชุมครู - อาจารย์มีระเบียบวาระในการประชุมและได้ดำเนินการตามโดยเคร่งครัด            |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 74 |
| 35     | การประชุมครู - อาจารย์ในโรงเรียน จัดเพื่อรับฟังผู้บริหารโรงเรียนแถลงมากกว่าการเปิดอภิปราย |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 75 |
| 36     | ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการประชุมอย่างมีพิธีรีตอง  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 76 |
| 37     | ครู - อาจารย์มักออกนอกบริเวณโรงเรียนในระหว่างเวลาราชการ                                   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 77 |
| 38     | ครู - อาจารย์รับประทานอาหารกลางวันภายในห้องพักของตนตามลำพัง                               |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 78 |
| 39     | ครู - อาจารย์ไม่ส่งสัยในระเบียบข้อบังคับต่างๆที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขึ้น                |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 79 |
| 40     | ผู้บริหารโรงเรียนติดต่อทักทายกับครู - อาจารย์อยู่เป็นประจำ                                |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 80 |
| 41     | โรงเรียนพร้อมที่จะบริการงานด้านธุรการแก่ครู - อาจารย์                                     |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 81 |

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน   | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง         |
|--------|---|------------------|---|---|---|-----------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                             |
| 42     | ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งผลการเยี่ยมเยียนของครู<br>ปรียัตินิเทศก์ให้ครู - อาจารย์ทราบเสมอเมื่อครู<br>ปรียัตินิเทศก์กลับไปแล้ว |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 82 |
| 43     | ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจเองในการจัดทำ<br>ตารางสอน  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 83 |
| 44     | ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดงานต่าง ๆ ให้<br>ครู - อาจารย์ปฏิบัติ  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 84 |
| 45     | ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบความสามารถทาง<br>วิชาการของครู - อาจารย์ ในการปฏิบัติงาน<br>ของครู - อาจารย์                      |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 85 |
| 46     | ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แก้ไขข้อผิดพลาดของ<br>ครู - อาจารย์   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 86 |
| 47     | ผู้บริหารโรงเรียนพยายามให้ครู - อาจารย์<br>ทำงานอย่างเต็มความสามารถ   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 87 |
| 48     | ผู้บริหารโรงเรียนประกาศหน้าที่และความรับผิดชอบ<br>พิเศษของครู - อาจารย์ แต่ละคนให้<br>ทราบโดยทั่วกัน                      |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 88 |
| 49     | ผู้บริหารโรงเรียนชอบพูด ชี้แจง หรือบ่น<br>มากเกินไป   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 89 |
| 50     | ผู้บริหารโรงเรียนให้การช่วยเหลือการปฏิบัติ<br>งานของครู - อาจารย์ทุกวิถีทาง   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 90 |

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน                                     | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง          |
|--------|---|------------------|---|---|---|------------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                              |
| 51     | ผู้บริหารโรงเรียนทำงานอย่างหนักเพื่อให้ครูถือ<br>เป็นแบบอย่าง                             |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 91  |
| 52     | ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีดีเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่<br>ส่วนรวม                              |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 92  |
| 53     | ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมตัวมาเป็นอย่างดีก่อนที่<br>จะพูดเกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 93  |
| 54     | ผู้บริหารโรงเรียนอธิบายเหตุผลทุกครั้งที่ดีชม<br>ครู - อาจารย์                             |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 94  |
| 55     | ผู้บริหารโรงเรียนพยายามจัดหาสวัสดิการต่างๆ<br>ให้แก่ครู                                   |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 95  |
| 56     | ผู้บริหารโรงเรียนจะมาถึงโรงเรียนก่อนครู<br>คนอื่นๆ  |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 96  |
| 57     | ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งแนวคิดใหม่ๆที่ตนได้ทราบ<br>แก่ครู - อาจารย์                          |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 97  |
| 58     | ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนที่ดีครู - อาจารย์เข้าใจ<br>ตัวท่านได้ง่าย                         |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 98  |
| 59     | ผู้บริหารโรงเรียนช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครู -<br>อาจารย์ในบางเรื่อง                        |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 99  |
| 60     | ผู้บริหารโรงเรียนทำตนให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอ<br>ของครู - อาจารย์                           |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 100 |
| 61     | ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ช่วยเหลืองานครู - อาจารย์<br>จนสำเร็จหลังจากเลิกเรียนแล้ว            |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 101 |

| ข้อที่ | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นหรือพฤติกรรมที่พบเห็นภายในโรงเรียน   | ระดับของพฤติกรรม |   |   |   | ผู้วิจัย<br>กรอกเอง          |
|--------|---|------------------|---|---|---|------------------------------|
|        |   | 4                | 3 | 2 | 1 |                              |
| 62     | ผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยเหลือไกล่เกลี่ยและ<br>ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งขึ้นใน<br>คณะครู - อาจารย์ |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 102 |
| 63     | ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครู - อาจารย์<br>พิจารณาวินิจฉัยที่จะเปิดสอนในโรงเรียน                     |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 103 |
| 64     | ผู้บริหารโรงเรียนพยายามช่วยให้ครูอาจารย์ใน<br>โรงเรียนได้รับเงินเดือนสูงขึ้น                            |                  |   |   |   | <input type="checkbox"/> 104 |

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ** นายธีระภัทร ประสมสุข
- ภูมิลำเนา** เกิดวันเสาร์ที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2495 เวลา 08.46 น.  
บ้านเลขที่ 16 หมู่ที่ 4 ตำบลบ้านกล้วย อำเภอบ้านหมี่  
จังหวัดลพบุรี
- ตำแหน่ง** ศึกษานิเทศก์อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท
- วุฒิการศึกษา** ครุศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 2 (ค.บ.)  
วิชาเอกภูมิศาสตร์ วิชาโทประวัติศาสตร์  
วิทยาลัยครูเทพสตรี จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2523  
ประกาศนียบัตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร  
หลักสูตร มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ร่วมกับ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2526
- ประสบการณ์** เริ่มรับราชการครั้งแรก วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2516  
โรงเรียนวัดน้ำจั้น อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี  
วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ.2529 ดำรงตำแหน่ง  
ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี  
วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2533 ดำรงตำแหน่ง  
ศึกษานิเทศก์อำเภอวังชัน จังหวัดแพร่  
วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2536 ดำรงตำแหน่ง  
ศึกษานิเทศก์อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท
- ครอบครัว** บิดา : สิบตรีดม ประสมสุข  
มารดา : นางหวาน ประสมสุข  
ภรรยา : นางวนิดา ประสมสุข อาจารย์ 2 ระดับ 7  
โรงเรียนวัดบางกะพี้ อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี  
บุตร : นายดุขฎิพงษ์ ประสมสุข  
เด็กหญิงบุญยหนูน ประสมสุข