



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL
PRINCIPAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS TEACHERS' OPINION
IN BASIC SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA 18

วิทยานิพนธ์

ของ

สุกัญญา พูลกลี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตุลาคม 2557

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

และวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL

PRINCIPAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS TEACHERS' OPINION

IN BASIC SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SECONDARY

EDUCATIONAL SERVICE AREA 18

วิทยานิพนธ์

ของ

สุกัญญา พูลกลี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตุลาคม 2557



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การ
ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 18

Relationship between Transformational Leadership of School Principal and Organizational
Culture as Teachers' Opinion in Basic School Under the Office of Secondary Educational
Service Area 18

สุกัญญา พูลกลี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานสอบวิทยานิพนธ์

(ดร.ดำรง ศรีอร่าม)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.ธนิก คุณเมธิกุล)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อินทรมาตย์)

..... กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ พัฒนกุลชัย)

ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์พรทิพา นิโรจน์)

วันที่...18...เดือน...ตุลาคม...พ.ศ. 2557..

ศุภัญญา พูลกลี. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ชนิก คุณเมธิกุล ค.ค. (การบริหารการศึกษา)

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อินทรมาตย์ กศ.ม. (การวัดผลการศึกษา) กรรมการ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษา 2) ศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 6) การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Sukunya Poolkasi. (2014). **Relationship between Transformational Leadership of School Principal and Organizational Culture as Teachers' Opinion in Basic School Under the Office of Secondary Educational Service Area 18.** Thesis. M.Ed. (Educational Administration). Chanthaburi : Rambhai Barni Rajabhat University.

Thesis Advisors

Thanique Kunametheekoon Ph.D. (Educational Administration)	Chairman
Associate Professor Teerasak Intaramat M.Ed. (Educational Measurement)	Member

Abstract

The purposes of this research were 1) teachers' to study and compare the transformational leadership of school principal in accordance with teachers' opinion classified by working experience and school size 2) to study and compare the organizational culture in accordance with teachers' opinion classified by working experience and school size and 3) to investigate the relationship between transformational leadership of school principal and organizational culture as teachers' opinion in basic school under the Office of Secondary Educational Service Area 18. The samples of this research included 336 basic school teachers under the Office of Secondary Educational Service Area 18. The instrument for data collection was a set of five-rating scale questionnaire. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and Pearson's product correlation coefficient.

The research findings were as follows : 1) The overall transformational leadership of school principal as teachers' opinion in basic school under the Office of Secondary Educational Service Area 18 was reached at the high level. 2) The overall organizational culture as teacher opinion in basic school under the Office of Secondary Educational Service Area office 18 was reached at the high level. 3) The overall transformational leadership of school principal as teachers' opinion, classified by working experience, in basic school under the Office of Secondary Educational Service Area 18 was not different significantly. 4) The overall transformational leadership of school principal as teachers' opinion, classified by school size, in basic school under the Office of Secondary Educational Service Area 18 was different at .05 level of significance statistically. 5) The overall organizational culture as teachers' opinion, classified by working experience,

in basic school under the Office of Secondary Educational Service Area 18 was not different significantly. 6) The overall organizational culture as teachers' opinion, classified by school size, in basic school under the Office of Secondary Educational Service Area 18 was different at .05 level of significance statistically. 7) The relationship between transformational leadership of school principal and organizational culture as teachers' opinion in basic school under the Office of Secondary Educational Service Area 18 was positive at .01 level of significance statistically.

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาในการให้คำแนะนำ เอาใจใส่ อย่างยิ่งจาก ดร. ธนิก คุณเมธิกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ชีรศักดิ์ อินทรมาตย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ติดตาม ตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงวิทยานิพนธ์นี้ให้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ดร. พิระ รัตนวิจิตร ดร. สวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ทางทอง นายวิโรจน์ บำรุง และนายกัมพล แสงพงษ์พิทยา ขอขอบพระคุณนายอภิสิทธิ์ รื่นจิตร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แนะนำในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนและคุณครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่กรุณาตอบข้อมูลในแบบสอบถามด้วยความเต็มใจ รวมทั้งท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้โอกาส ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขอขอบคุณบิดา มารดา ที่ให้ ชีวิตและอบรมสั่งสอนแต่สิ่งดีงาม ให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณ กำลังกาย และกำลังใจ ตลอดเวลา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บิดา มารดา ตลอดจน ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูงยิ่ง

สุกัญญา พูลกลี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
สมมุติฐานในการวิจัย.....	10
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	13
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	13
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	14
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	16
ประเภทของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำ.....	29
องค์ประกอบของภาวะผู้นำ.....	32
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	33
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	33
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	35
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	37
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	41
แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	51
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	55
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	55
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ.....	57
ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ.....	60
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ.....	63
วัฒนธรรมสถานศึกษา.....	67

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมสถานศึกษา.....	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
งานวิจัยต่างประเทศ.....	78
งานวิจัยในประเทศ.....	80
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	87
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	87
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	138
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	138
วิธีดำเนินการวิจัย.....	138
สรุปผลการวิจัย.....	140
อภิปรายผล.....	142
ข้อเสนอแนะ.....	146
บรรณานุกรม.....	148

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	158
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	159
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	161
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	169
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	181
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	187
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	193

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์.....	22
2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	47
3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามขนาดสถานศึกษาของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18	88
4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา.....	95
5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวม และรายด้าน.....	96
6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)..	97
7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_2).....	98
8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3).....	99
9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างแรงจูงใจ (X_4).....	100
10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน.	101
11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา (Y_1).....	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมอบอำนาจ (Y_2).....	103
13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการตัดสินใจ (Y_3).....	104
14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)	105
15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความไว้วางใจ (Y_5).....	106
16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมีคุณภาพ (Y_6).....	107
17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมรับ (Y_7).....	108
18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความเอื้ออาทร (Y_8).....	109
19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Y_9).....	110
20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความหลากหลายของบุคลากร (Y_{10}).....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	112
22 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน.....	113
23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม.....	114
24 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	115
25 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจ.....	116
26 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	117
27 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	118
28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม.....	120

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
29	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา.....	121
30	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจ.....	121
31	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา.....	122
32	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ.....	123
33	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านความมีคุณภาพ.....	124
34	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านการยอมรับ.....	125
35	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านความเอื้ออาทร.....	126
36	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....	127
37	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมุ่งหมาย ของสถานศึกษา (Y_1).....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
38	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมอบอำนาจ (Y_2).....	129
39	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการตัดสินใจ (Y_3).....	130
40	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรู้ลึก เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4).....	131
41	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความไว้วางใจ (Y_5).....	132
42	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมีคุณภาพ (Y_6).....	133
43	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมรับ (Y_7)...	134
44	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความเอื้ออาทร (Y_8)...	135

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
45	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Y_9).....	136
46	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความหลากหลายของบุคลากร (Y_{10}).....	137
47	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18	182
48	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....	184
49	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	188
50	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	190

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์รวมทั้งระบบการสื่อสารที่ทันสมัยในรูปแบบต่าง ๆ เป็นตัวเร่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนของสังคมโลก ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจสังคมการเมืองวัฒนธรรมค่านิยมและอื่น ๆ ทำให้ประเทศไทยต้องสร้างความแข็งแกร่งของระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ภายในประเทศให้สามารถพึ่งตนเองให้มากขึ้นผลของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างต่อเนื่องดังกล่าว่าทุกสิ่งทุกอย่างจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมโดยเฉพาะด้านการศึกษา จากการปฏิรูปการศึกษาของไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีความมุ่งหมายที่จัดการศึกษาเพื่อจะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดีมีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุขซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 - 2559 ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเพื่อให้คนไทยมีความสุขพึ่งตนเองได้และก้าวทันโลกโดยยังรักษาเอกลักษณ์ความเป็นไทยสามารถเลือกใช้ความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่าเหมาะสมมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความรู้มีความสามารถและคุณธรรมในการดำเนินการจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้ (ธีระ รุณเจริญ. 2550 : 42)

องค์กรส่วนใหญ่มักกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับรู้และมีส่วนร่วมต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้มีค่านิยมร่วมกัน การสร้างความเชื่อถือศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรตลอดจนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมได้นั้นองค์กรจะต้องสร้างค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิต (Life Style) ขององค์กรที่สมาชิกร่วมรับรู้และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดจนเปลี่ยนเป็นความเคยชินของสมาชิกอย่างยั่งยืน (Sustainability) จะนำไปสู่วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ในที่สุดค่านิยมหลักขององค์กรมักจะเป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรม (Abstract) ที่แสดงถึงคุณค่าและพลังที่ยิ่งใหญ่เมื่อแปรเปลี่ยนเป็นวิถีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรการที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองในทางที่ดีมี

รูปแบบการทำงานและค่านิยมที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันการทำงานเป็นทีมการมุ่งเน้นความมีคุณภาพมาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นหรือประสบความสำเร็จก้าวหน้าการที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกันมีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้นย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมลดลงหรือปัญหาบางอย่างสามารถแก้ไขได้ด้วยดีในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์ (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. 2554 : 309) การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนนั้นองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกันถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีส่งผลให้ผู้บริหารได้รับความพึงพอใจและบริการที่มีคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษาเพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งเป็นที่มาของปทัสถานแห่งพฤติกรรม (Behavioral Norms) องค์การที่มีประสิทธิภาพหรือลึ้มเหลวนั้นอาจพิจารณาได้จากวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษานั้น เนื่องจากวัฒนธรรมจะทำให้เกิดความเข้าใจและมองเห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น จะเห็นได้ว่าความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารงานวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการเพียงอย่างเดียว แต่มีวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวเชื่อมโยงผลสำเร็จของงานสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกันจะมีความเข้มแข็งสามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายผู้นำในปัจจุบัน คือการทำให้บุคคลในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การตามแนวทางที่ทุกคนคาดหวังและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ผู้บริหารในทุกระดับทุกองค์การต่างก็ต้องมีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำทั้งสิ้น ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับและทุกองค์การเพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพและสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้นเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพราะผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำหลักของสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะส่งผลให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา อยากอยู่กับสถานศึกษาตลอดไปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถือเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรผู้บริหารรุ่นใหม่

จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น “ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการเพราะจะทำให้มีการปฏิบัติงานที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดผู้นำบางคนทำให้องค์กรล้มหลังกลับกลายเป็นองค์กรที่มีความก้าวหน้าเนื่องจากมีผู้นำมีความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้สติปัญญาคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน แต่บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์ กว้างไกลมีสิ่งที่ทำทลายให้ทำตลอดเวลา กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตที่จำกัดขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรและขาดความกระตือรือร้นในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้นและสามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรหรือการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งให้กับสถานศึกษาแต่ละแห่ง เช่น การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้ความไว้วางใจ ทั้งนี้การใช้ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดจะทำให้บุคลากรยอมอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เกิดความรู้สึกและเจตคติที่ดีต่องาน ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงาน และส่งผลให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

ผู้บริหารนอกจากจะต้องตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร รูปแบบการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรหรือที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร เพราะพฤติกรรมในองค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ๆ เช่น เมื่อผู้บริหารต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงทิศทาง นโยบาย เป้าหมายหรือวิธีการบริหารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ทั้งการสนับสนุนหรือต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง ต้องอาศัยความร่วมมือกันทุกฝ่าย หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางที่เป็นบวกก็มีความสัมพันธ์กัน ย่อมส่งผลให้องค์กรก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ประโยชน์ของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพสามารถบริหารจัดการศึกษาภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 50 สถานศึกษา จำนวน 2,650 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. 2556. ออนไลน์)
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556 ซึ่งคัดเลือกมาโดยวิธีทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาในการแบ่งมีขั้นตอนดังนี้
 - 2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณค่า เทียบหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 1 ; อ้างถึงใน ประยูร อายานาม. 2544 :167) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 336 คน

2.2 ทำการสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของสถานศึกษาได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 19 คน สถานศึกษานขนาดกลาง จำนวน 83 คน สถานศึกษานขนาดใหญ่ จำนวน 75 คน และสถานศึกษานขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 159 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

1.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

1.1.1 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น

- 1) ประสิทธิภาพน้อย
- 2) ประสิทธิภาพมาก

1.1.2 ขนาดของสถานศึกษาจำแนกเป็น

- 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2) สถานศึกษานขนาดกลาง
- 3) สถานศึกษานขนาดใหญ่
- 4) สถานศึกษานขนาดใหญ่พิเศษ

1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การกระตุ้นทางปัญญา
- 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 4) การสร้างแรงจูงใจ

1.2.2 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

- 1) ความมุ่งหมายของสถานศึกษา
- 2) การมอบอำนาจ
- 3) การตัดสินใจ
- 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
- 5) ความไว้วางใจ
- 6) ความมีคุณภาพ
- 7) การยอมรับ
- 8) ความเอื้ออาทร

9) ความซื่อสัตย์สุจริต

10) ความหลากหลายของบุคลากร

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยมีตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์กรและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามโดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพการทำงานและพฤติกรรมขององค์กร ประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำในการบริหารงาน การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใส ศรัทธา สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้คณะครู ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้คณะครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยผู้บริหารและผู้นำร่วมกันคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจ มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

4. การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทুম่ความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ

คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงาน ที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม บรรทัดฐานและพฤติกรรมการแสดงออกของครู และบุคลากรทางการศึกษาในลักษณะที่เป็นทางการเป็นแบบแผนของความคิดเบื้องต้นที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป ซึ่งสามารถวัดได้จากระดับการปฏิบัติจาก 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษา รวมทั้งสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายสถานศึกษาให้เกิดขึ้นกับครู และบุคลากรทางการ โดยการแจ้งข่าวสารและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การมอบอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา ภายใต้ขอบเขตของงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ และมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดความเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเป็นไปได้สูงในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหาเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา หมายถึง ความรักความผูกพันของครู และบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นเจ้าของหน่วยงานผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษาทำให้มีความทุ่มเทในการทำงาน บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรักความสามัคคีต่อกันมีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ

5. ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารว่าสามารถบริหารงานภายในสถานศึกษาได้สำเร็จ

ตามที่คาดหวัง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจได้อย่างอิสระ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่สถานศึกษา

6. **ความมีคุณภาพ** หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาโดยมีการประเมินผลการทำงานของครูว่าเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาของครูผู้สอนเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน สถานศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศที่ดีให้กับครูผู้สอน และผู้รับบริการ

7. **การยอมรับ** หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา ขก่องชมเชย ครูและนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา ให้การยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อนร่วมงานต่างยอมรับความคิดเห็น ซึ่งกันและกันส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

8. **ความเอื้ออาทร** หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา จัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับครูและคอยสนับสนุนช่วยเหลือให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า ทางอาชีพ เพื่อนร่วมงานมีความรักความสามัคคีให้การช่วยเหลือต่อกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน และบุคลากรภายในหน่วยงานมีความเต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของงาน

9. **ความซื่อสัตย์สุจริต** หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้นำและตัวอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานผู้บริหาร ให้ความสำคัญและยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

10. **ความหลากหลายของบุคลากร** หมายถึง การมีอิสระในทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา ศาสนา บุคลิกภาพ และทักษะการสอนของครูอย่างหลากหลายโดยผู้บริหารใช้หลักการ บริหารที่ยืดหยุ่นสามารถเชื่อมโยงความแตกต่างระหว่างบุคคลได้อย่างเหมาะสมเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จของงาน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 หมายถึง โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัด ชลบุรี และระยอง

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ หรือผู้ที่รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูซึ่งทำหน้าที่หลักในด้านการจัดการเรียนการสอนและ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยนับแต่วันบรรจุแต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน จำแนกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ประสบการณ์น้อย หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง
2. ประสบการณ์มาก หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูมากกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

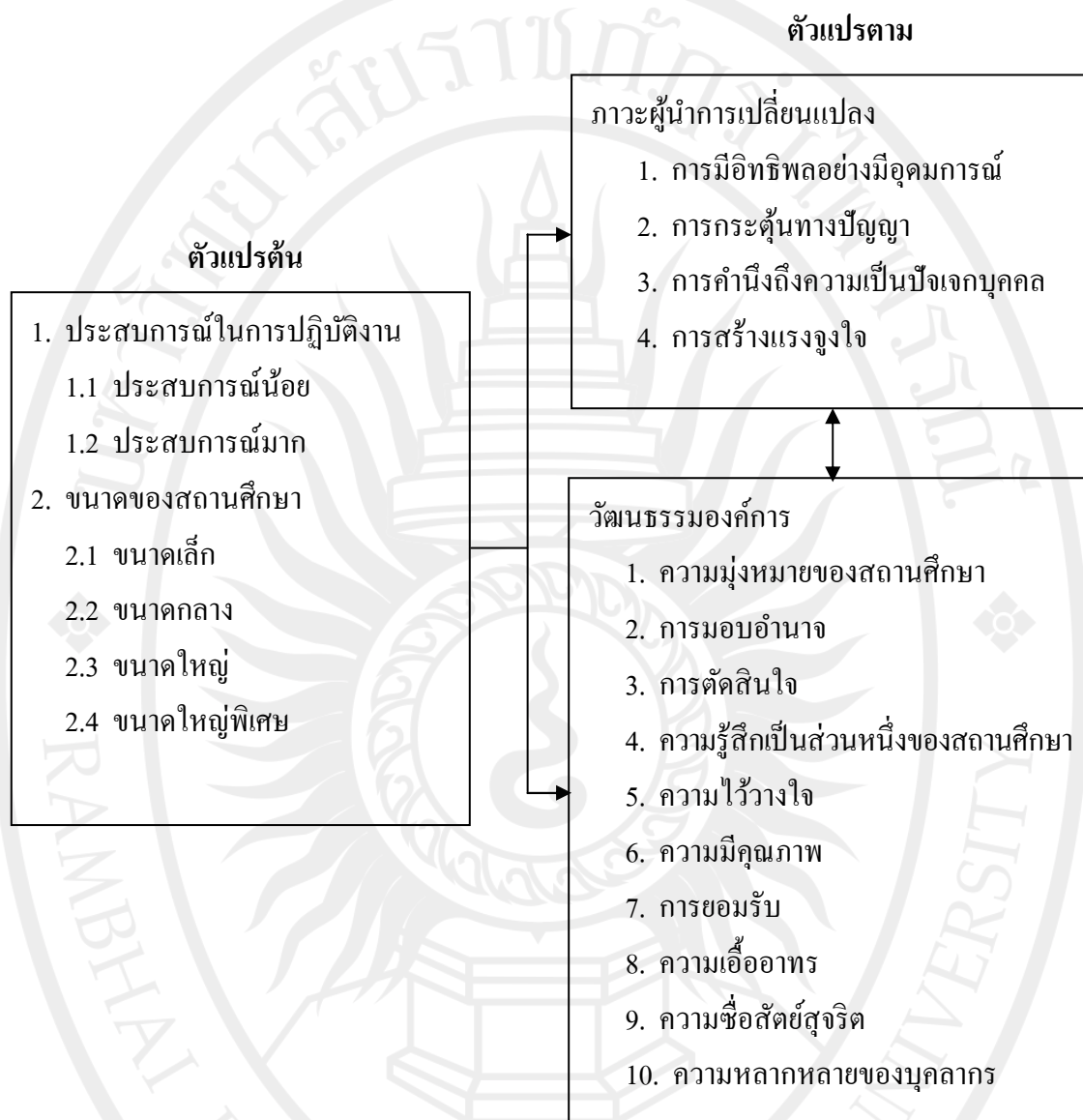
ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง ประเภทของสถานศึกษา ซึ่งมีจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 ขนาด ได้แก่

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน
2. สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน
4. สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน

ขึ้นไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การตามประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns, 1978 : 2 - 6), จอร์น อาร์ เซอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn, Jr. 2000 : 457 - 470 ; อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์. 2546 : 54 - 55), แบส และอะโวลีโอ (Bass and Avolio. 1994 : 14 - 15), เลทวูด และเจนท์ซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510), สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333), สมยศ นาวิกาน (2540 : 166), วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 76 - 77) โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบแล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การสร้างแรงจูงใจ ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์การผู้วิจัยใช้แนวคิดของแพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and et.al. 1988 : 107 - 109) ประกอบด้วย 1) ความมุ่งหมายของสถานศึกษา 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเชื่ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต 10) ความหลากหลายของบุคลากร จากแนวคิดดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

1. ครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแตกต่างกัน
2. ครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแตกต่างกัน
3. ครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพต่างกันมีความเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

4. ครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.4 ประเภทของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำ
 - 1.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5 แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
 - 3.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ
 - 3.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
 - 3.5 วัฒนธรรมสถานศึกษา
 - 3.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

การที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยการใช้อิทธิพลที่เหนือบุคคลอื่นในกลุ่มโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลต่อส่วนรวมภายในกลุ่มลักษณะการแสดงออกมานั้น คือ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่านในหลายลักษณะตามมุมมองที่ต่างกันตามแนวทางของแต่ละท่านได้ศึกษาดังต่อไปนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 175) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทของกลุ่ม สามารถที่จะชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่ม รวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549 : 80) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการแสวงหาทางออกที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้าทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. มีความชัดเจน ความสอดคล้อง (Integrity) โดยการชี้แจงอธิบายจุดประสงค์ในเป้าหมายแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน
2. มีความไว้วางใจ (Trust) โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานในการกล้าตัดสินใจให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาและพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานแต่ละคน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 8) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตนเองกับทีมงานและองค์การได้สิ่งที่สำคัญ คือ สามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้ด้วย

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2549 : 22) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูงผู้คนในกลุ่มให้เกิดพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม

เนตรพัฒนา ขาววิราช (2549 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

ลูธานส์ (Luthans. 1992 : 2 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิรศานันท์. 2555 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอิทธิพล กระบวนการกลุ่ม การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลิกภาพ การยอมรับตามพฤติกรรมที่เจาะจง การชักจูง อำนาจ ปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างกันในบทบาท

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Blanchard. 1993 : 94 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิรศานันท์. 2555 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการเผอิทธิพลและการสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์

ฟีลด์เลอร์ (Fiedler. 1998 : 519 - 526 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548 : 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

เทอร์รี่ (Terry. 1960 : 493 ; อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล. 2548 : 12) กล่าวว่า เป็นการนำกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายาม ในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำ พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

บุคคลผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ในทุกระดับทุกองค์การต่างมีบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามนโยบาย และการปรับตัวของสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เผชิญกับการแข่งขันในโลกข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ตลอดจนความสำเร็จที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543 : 6 - 15 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ ังวิศาล. 2543 : 86 - 87) ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับ ทุกองค์การ เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้

ประเวศ วะสี (2544 : 52 ; อ้างถึงใน สมพร จำปานิล. 2548 : 18) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันมีลักษณะ ดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยะ ไม่ร่วมมือ เหมือนสภาพ ใก้อยู่ในแง่ขาดอุดมการณ์ร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า สังคมไทย ขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์การหรือสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกันและรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยในปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลาย ทางสังคม ทั้งในระดับครอบครัว สถานศึกษา มหาวิทยาลัย สถาบัน คณะและองค์กรต่าง ๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย เช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่แก่ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ และต้องการปัญญาของสังคม ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติ เกิดจุดมุ่งหมายขององค์กร บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด บางคนทำให้องค์กรที่เฉื่อยชา กลายเป็นกระฉับกระเฉง ว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ระบบราชการที่จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญ อดทน และต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

พิมพอร์ สดเอี่ยม (2548 : 116 ; อ้างถึงใน สมพร จำปานิล, 2548 : 19) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวมมีการร่วมคิด และร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ทันต่อความก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงของโลกนั้น การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จต้องทำในทิศทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษานั้น คือความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำ ในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนทัศน์ใหม่หรือเป้าหมายนั้น ๆ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำเป็นต้องทราบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำอย่างครอบคลุมทุก ๆ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในอันจะนำให้การปฏิบัติการกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2549 : 49 - 50) การทบทวนทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ภาวะการเป็นผู้นำ มุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ มุ่งศึกษาด้านพฤติกรรมของผู้นำแต่ละประเภท มุ่งศึกษาทางด้านสถานการณ์ จนกระทั่งสามารถรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมาย แต่อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ยอมรับ มิได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีแบบต่างๆ ไม่ได้ให้คำตอบที่แน่นอนตายตัว ว่าผู้นำควรเป็นอย่างไร แต่การศึกษาที่ผ่านมาในอดีตให้ประโยชน์แก่บุคคลผู้เป็นผู้นำในรุ่นหลัง ๆ ได้นำแนวคิดทฤษฎีมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตามแนวทางที่ควรเป็นในแต่ละองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกันจึงไม่สามารถตอบได้ว่าทฤษฎีผู้นำแบบใดเหมาะสมมากที่สุด สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 214 - 216) ได้สรุปและแบ่งการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)
4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่า เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำยุคแรกเริ่ม ซึ่งได้แนวทางจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จะอธิบายคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่ศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้นำโดยมีสมมุติฐานว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากคนทั่วไปและความสามารถพิเศษที่เหนือกว่าผู้ตาม คุณลักษณะของผู้นำที่พบจึงมีมากมาย เช่น อดีตนายกรัฐมนตรีของอังกฤษ นางมาร์กาเรต แทตเชอร์ อยู่ในตำแหน่ง นางได้รับกล่าวขานไปทั่วโลกว่าเป็นหญิงเหล็ก หัวใจสิงห์ มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่นและตัดสินใจที่เฉียบขาด คำอธิบายเช่นนี้ก็คือ คุณลักษณะ (Traits) ที่คนทั่วไปมีต่ออดีตนายกรัฐมนตรีผู้นั้นและเป็นคำยืนยันถึง ความสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำคนอื่น เช่น อดีตประธานาธิบดีเนลสัน แมนเดลา

ของอัฟริกาได้ ว่าเป็นผู้นำโดยบาร์มีหรือผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leaders) เป็นต้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant Knowledge)

ต่อมามีผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self Controlling) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น แต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จ ดังกล่าวได้

การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่า มีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์
2. คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอนในสถานการณ์เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง
3. ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น
4. คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่ม ความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้ว แต่ต้องมีทักษะและ

สมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ เป็นต้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนวิวัฒนาการของการศึกษา ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 216 - 219) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำได้เปลี่ยนจากเรื่องทฤษฎีคุณลักษณะ มาเป็นการมุ่งเน้นต่อสิ่งที่ผู้นำทำ โดยงานวิจัยจะระบุถึงความแตกต่างทางพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ นักทฤษฎีเรื่องพฤติกรรมระบุถึงปัจจัยของการเป็นผู้นำว่า บุคคลสามารถถูกฝึกให้กลายเป็นผู้นำได้ โดยมีการศึกษาภาวะผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้

ทฤษฎีของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในปี 1945 ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ สหรัฐ โดยการริเริ่มของ แครอล ชาเทิล (Carrol L. Shartle) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ต่อมาปี 1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ โดยสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจน ที่มุ่งความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ กำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร ซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำสู่ผู้ตาม การกำหนดกระบวนการวิธีทำงาน และการจัดตารางการทำงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงาน โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่าง ๆ ได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ของการให้การยอมรับในความคิดความรู้สึก การสร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยการกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำ หรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญของตน แสดงออกถึงความห่วงใยต่อความต้องการของผู้ตาม

สรุปผลการวิจัยบางประการ จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนทั้งสองด้านพบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติคือ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์

2. ผลการวิจัยชี้ชัดว่า กลุ่มผู้ตามมีความต้องการให้ผู้นำแสดงออกด้วยพฤติกรรม ด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์

3. ในทางกลับกันกับข้อ 2 ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้นำ ต้องการให้ผู้นำใช้ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ยิ่งสูงมากยิ่งต้องการ ให้ผู้นำใช้พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้นตามไปด้วย

4. มีข้อมูลเพิ่มเติมยืนยันว่า กลุ่มผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของพฤติกรรม ด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำมาก จากหลักฐานยืนยันว่า การลาออกจากงานน้อยมากและระดับ ความพึงพอใจในงานสูงสุด เมื่อกลุ่มผู้ตาม ได้ทำงานกับผู้นำที่มีคะแนนของพฤติกรรม ด้านมิตรสัมพันธ์สูง

5. ในทางกลับกันกับข้อ 4 พบว่า ผู้นำที่มีค่าคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ มีความสัมพันธ์ด้านกิจสัมพันธ์สูงนั้น กลุ่มผู้ตามที่ร่วมงานด้วย จะมีอัตราการร้องทุกข์ และการลาออกจากงานอยู่ในระดับสูง

6. ผลงานวิจัยยังชี้ว่า ผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์สูง จะได้คะแนนการประเมิน ของผู้บังคับบัญชาสูงเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีผลงานที่ออกมาสูงกว่าผู้นำที่มีค่าคะแนน ด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ

7. ผลการวิจัยมีข้อสำคัญหลายประการ ไม่ว่าผู้นำจะมุ่งพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ หรือด้านมิตรสัมพันธ์หรือทั้งสองด้านก็ตาม กล่าวคือในบางสถานการณ์กลุ่มผู้ตามอาจให้คะแนน ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่า

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้เริ่มศึกษา เปรียบเทียบความแตกต่างของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมดูแลของลิเคอร์ต (Likert) ได้ให้ความหมาย ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะ สร้างกลุ่มทำงานที่สูง ระดับของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

ผู้นำที่มุ่งงาน (Job-centered) คือผู้นำที่ให้ความสนใจที่งานมากกว่าคน โดยมุ่งเน้น ไปที่เรื่องการทำงานให้เสร็จตรงตามกำหนดเวลา การเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุดและบรรลุการผลิต อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำประเภทนี้เหมือนกับประเภทของพฤติกรรมแบบการริเริ่มที่โครงสร้าง ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ผู้นำที่มุ่งคน (Employee-centered) คือ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ให้สูงขึ้น และแสดงให้เห็นว่าตนเองพร้อมที่จะสนับสนุน ซึ่งผู้นำประเภทนี้เหมือนกับ ประเภทของพฤติกรรมแบบการนึกถึงจิตใจผู้อื่นของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

สรุปผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ดังนี้

1. กลุ่มคนทำงานที่มีผลผลิตสูง ส่วนใหญ่จะมีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งคนงานสูงมากกว่ากลุ่มที่ผู้นำมุ่งผลผลิตต่ำ
2. ผู้นำที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีสัมพันธภาพเชิงสนับสนุนต่อกลุ่มสมาชิกกลุ่ม
3. ผู้นำดังกล่าวในข้อ 2 จะเน้นใช้วิธีการตัดสินใจของกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว
4. เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกทีมงานกำหนดเป้าหมายและหาวิธีบรรลุเป้าหมาย และหาวิธีเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีผลผลิตสูงด้วยตนเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทั้งการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตและการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนต่างสอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีพฤติกรรมด้านมุ่งผลผลิตสูงควบคู่กับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 155 - 158) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบด้วย ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์การ มีทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีซึ่งให้ความสำคัญของสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ และของเฮอร์ซีย์และบลันชาร์ด

3.1 ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)

แม้จะมีนักวิชาการหลายคนที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ก็ตาม แต่นักคิดแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุด ได้แก่ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสามปัจจัย คือ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับการจัดคู่ (Matching) ที่เหมาะสม ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์

3.1.1 แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

จากผลการศึกษายาวนานทำให้ฟีดเลอร์เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leadership) หรือแบบภาวะผู้นำ

ที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้นั้น โดยฟีลเดอร์ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพลับย้อยขึ้น เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co-worker Scale) หรือเรียกย่อ ๆ ว่าแบบวัดแอลพีซี (LPC) ซึ่งเป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมาย ซึ่งประกอบขึ้นด้วย คำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามจำนวน 18 คู่ แต่ละคู่แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนน ดังตัวอย่าง

น่าพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ไม่ยอมรับ	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ
เครียด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย

ฯลฯ

คะแนนแอลพีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ แสดงว่า ผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูงก็แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated)

3.1.2 การควบคุมสถานการณ์ (Situation Control)

ฟีลเดอร์ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง

3.1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

3.1.2.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) กล่าวคือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจชัดเจน มีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

3.1.2.3 อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่มาอยู่กับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากหน้าที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน

หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้าย แต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน ได้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

ฟิเดลอร์ได้นำองค์ประกอบในการควบคุมสถานการณ์ทั้ง 3 ด้าน แต่ละด้าน แบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี รวมเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี
- โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับ ไม่ชัดเจน
- อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับ น้อย

จากตัวแปรทั้งหกนี้ เมื่อนำมาคละสลับกันจะได้สถานการณ์เฉพาะขึ้นมา 8 สถานการณ์ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับ ง่าย ปานกลาง และ ยาก ดังแสดงในตารางต่อไป

ตาราง 1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟิเดลอร์

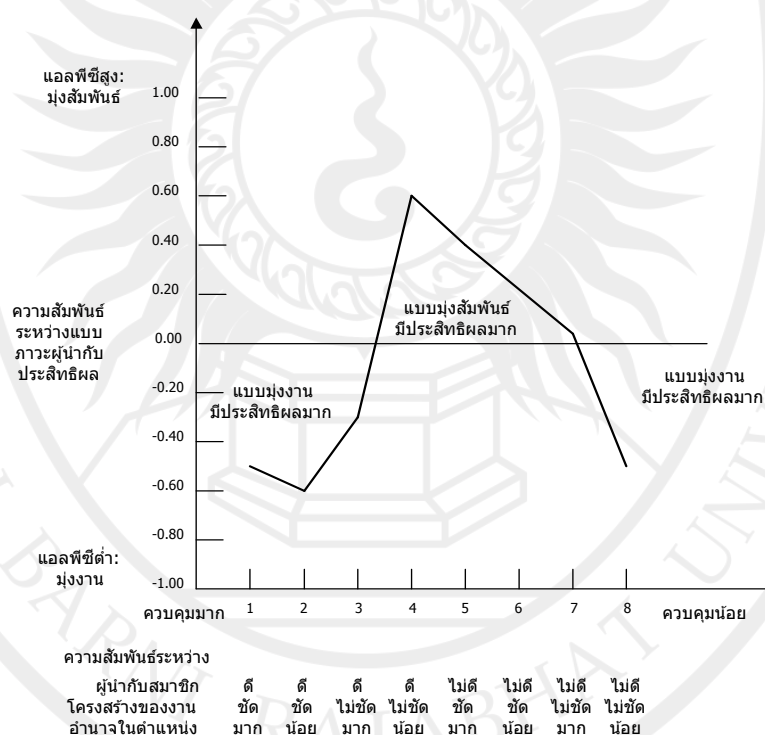
สถานการณ์ที่	ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้าง ของงาน	อำนาจ ในตำแหน่ง	ระดับของ การควบคุม
1	ดี	ชัดเจน	มาก	สูงมาก
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	สูง
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	สูง
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	ปานกลาง
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	น้อย
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	น้อย

จากตารางดังกล่าว สถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด (Very Favorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้สูงมาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูงมาก ในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่ 8 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำสุด (Very Unfavorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้น้อยมาก เนื่องจากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับสมาชิก ทั้งงานก็มีโครงสร้างไม่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งน้อยอีกด้วย

ส่วนสถานการณ์ที่ 2 - 6 จะอยู่ตรงกลางระหว่างสถานการณ์ทั้งสองดังกล่าวแล้วกล่าวโดยสรุป สถานการณ์ทั้งแปดที่ฟิเคเลอร์กำหนดขึ้นในตัวแบบจะเป็นตัวบ่งชี้ว่า แต่ละสถานการณ์เหล่านี้ จะมีระดับความง่ายหรือยาก (สถานการณ์ที่เอื้อ - Favorable หรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้อ (Unfavorable) ต่อผู้นำในการใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกันเป็นลำดับ โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่ 1 ที่ผู้นำควบคุมได้ง่ายหรือเอื้อต่อผู้นำมากที่สุดแล้ว ลดหลั่นลงไปตามลำดับตั้งแต่ 2 - 8 โดยมี สถานการณ์ที่ 8 ที่ควบคุมได้ยากที่สุดซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้อหรือเอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุด

3.1.3 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพ โดยรวบรวมข้อมูล จากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่มในช่วงเวลากว่า 10 ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่าง แบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟโดยใช้มัธยฐาน (Median) ของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ที่ได้ปรับปรุงใหม่แล้ว ดังนี้



ภาพประกอบ

2

สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของฟิเคเลอร์

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 268

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากแผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำ ที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ หรือสถานการณ์ที่ง่าย-ยาก

ต่อการควบคุมหรือปกครอง จากผลการวิจัย ฟิเลออร์จึงสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขา ไว้ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (หรือมีแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
3. ในสถานการณ์ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่า ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่ง อำนวย ทองโปร่ง (2555 : 37 - 38) ได้กล่าวไว้ว่า กรอบแนวคิดตามสถานการณ์ของพอล เฮอร์ซี (Paul Hersey) และเคน บลันชาร์ด (Ken Blanchard) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อม ในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของเฮอร์ซี และบลันชาร์ด ได้แบ่งกลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่มด้วยกันคือ

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง - สูง
4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ

2. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท R2 เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท (R3) ความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่ หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้าง ๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ ในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีนักบริหาร นักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎี ไว้หลายท่าน โดยมีความเชื่อว่ารูปแบบของการบริหารและการดำเนินงานในปัจจุบันรวมถึง การบริหาร ในอนาคตผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจึงต้องมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของโอกาสมากกว่า การถูกคุกคาม โดยจะต้องพยายามสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็น ในการเปลี่ยนแปลงเป็นเบื้องต้น

นอกจากนี้ ทิพาดี เมฆสวรรค์ (2545 : 12 ; อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549 : 70) กล่าวว่า วัฏฏะการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องมีการวางแผนที่ดี ดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ ประเมินผลอย่างถี่ถ้วนและทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอน ตามที่ดาฟ (Daft. 2003 : 5 ; อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549 : 70) ระบุไว้ต่อไปนี้ คือ ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกร่วมให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน โดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 2 สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมกำลัง เพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง และเพื่อการพัฒนาความรู้สึกเป็นทีมงาน

ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับทราบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีการสื่อสารในเรื่องนี้อย่างน้อย 10 ครั้ง

ขั้นที่ 5 มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อจะได้มีการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น เมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่งผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 7 รวมพลังของทุกคนในปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยมีการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงงานบางอย่าง ผู้นำอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย

ขั้นที่ 8 กำหนดรูปแบบใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร เป็นการติดตามผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะนิสัย ความเชื่อและความรู้สึกด้านจิตใจ โดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมและความเชื่อใหม่ ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

แฮมบรีคและบริลเลียน (Ham Board and Brilliant. 2000 : unpagged ; อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549 : 72) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 บทบาท ได้แก่

1. ผู้นำในฐานะสถาปนิก มีลักษณะที่สำคัญ คือ
 - 1.1 สร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์
 - 1.2 ให้ความสำคัญกับลูกค้า
 - 1.3 ไม่ชอบการรอคอย ต้องการเห็นสิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว
 - 1.4 รู้จุดอ่อนของตนเอง พยายามแสวงหาคนที่มีความแข็งแกร่งเพื่อมาชดเชยในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของตน
2. ผู้นำในฐานะนักยุทธศาสตร์ มีลักษณะที่สำคัญ คือ
 - 2.1 มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบตรงกัน

2.2 ตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้ค่อนข้างสูง

2.3 ให้ความสำคัญกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ผู้นำแบบหลงตนเอง การหลงตนเองของผู้นำมี 2 แบบ ได้แก่

3.1 การหลงตนเองแบบทำลาย ผู้นำที่หลงตนเองในลักษณะนี้จะทะนงตน ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง มั่นใจในตนเองสูง ทะเยอทะยานสูง

3.2 การหลงตนเองแบบสร้างสรรค์ ผู้นำที่หลงตนเองแบบนี้จะหยิ่งในศักดิ์ของตนเอง (Dignity) เคารพตนเอง (Self Respect) สามารถวิเคราะห์พิจารณาตนเองได้และมีความเห็นใจผู้อื่น

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns)

เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองของเบิร์น (Burns, 1978 : 29) ได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้าง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ทฤษฎีของเบิร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรมโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบิร์นมีแนวคิดว่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มิอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่งเบิร์น (Burns, 1978 : 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งในของผู้นำและผู้ตาม เบิร์นเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการ

ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Model Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบส (Bass)

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบส (Bass, 1985 : 14 - 32) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบิร์น โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบบสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้ที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในคุณค่าและความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก แบบสเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากคามมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็น

องค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่า ความผูกพันในด้านแนวคิดแบบสโตนีย์ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ แบลคยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบลคยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ปี ค.ศ. 1985 เบส ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบสวินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นแล้ว แบลคยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 10)

ประเภทของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำ

ชร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป. : 107 - 108 ; อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา. 2549 : 12) ได้จำแนกประเภทผู้นำโดยดูสภาพทั่วไปแล้วอาจจำแนกเป็น

1. ผู้นำแบบนักบริหาร (Administrator) ทำหน้าที่นำองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรนั้น

2. ผู้นำแบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำในระบบราชการตามลำดับลดหลั่นกันลงไป

3. ผู้นำแบบผู้ชำนาญการ (Expertise) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

4. ผู้นำแบบผู้วางนโยบาย (Policy Maker) เป็นผู้นำที่มีจะอยู่เบื้องหลังมักจะไม่มอำนาจ

5. ผู้นำแบบนักบุญ (Charismatic) เป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตาม

6. ผู้นำแบบนักอุดมคติ (Ideologist) เป็นผู้นำที่คิดเกี่ยวกับทฤษฎีโดยพยายามที่จะอธิบายแนวความคิดความเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย

7. ผู้นำแบบนักการเมือง (Political) เป็นผู้นำทางการเมือง

8. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) เป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 :16 ; อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา. 2549 : 10) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำ ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรม ตลอดจนการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้นำจะต้องสามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านของเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร สามารถต่อรองกับผู้ให้บริการ

4. เป็นผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ผู้นำจะต้องสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจแก่กลุ่ม จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) ผู้นำจะต้องมีการวางตัวเป็นสมาชิก และผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) ผู้นำควรให้บริการ ในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แนะนำด้านเทคนิค เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้นำที่คำแนะนำความคิดริเริ่มเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลง

ไฟรกอง และแจ๊คสัน (Frigon and Jackson. 1996 : 29 - 36 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิรศานนท์. 2555 : 10 - 11) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำ (Leadership Trait) คุณลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มี คุณลักษณะเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าว หากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธา และสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำ แสดงได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ประการคือ

1. การควบคุมอารมณ์ (Controlled Emotions)
2. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiating)
4. ความกล้าหาญ (Courage)
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Determination and Resolution)
6. พฤติกรรมจริยธรรม (Ethical Behavior)
7. คุณยพินิจที่ดี (Sound Judgment)
8. ความอดทน (Endurance)
9. ความปรารถนามุ่งมั่น (Desire)
10. ความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ (Dependability)

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199 - 200) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความรู้
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต

6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและพร้อม
8. มีความกล้า
9. มีความสงบเสงี่ยม ไม่ถือตัว

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 10 - 11) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ควรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีอารมณ์ที่มั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง มีมารยาทของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี ตระหนักในคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจ มองโลกในแง่ดี และเป็นผู้มีความมุ่งมั่นมีจิตสำนึก มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะต้องมีความเป็นผู้นำ/ตัวแทนได้ทุกสถานการณ์ มีความตื่นตัวพร้อมอยู่เสมอ มีความรู้ความสามารถ และวิสัยทัศน์ มีความอดทนอดกลั้น มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสามารถในการตัดสินใจ และมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 12 - 15 ; อ้างถึงใน อินทอร โควังชัย. 2554 : 37) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders Followers) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทางไม่ได้ หมายถึง เฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้นผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้เมื่อจำเป็นและผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

2. การมีอิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการของผู้นำ ในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตาม ในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives) และมีความท้าทายนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์องค์การใด ๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้าต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. คน (People) ในการทำงานนั้น ผู้นำและผู้ตามจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคน หลายกลุ่ม จึงต้องแสดงภาวะผู้นำและช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จด้วย

การศึกษาภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ภาวะของการเกิดภาวะผู้นำ 3 มิติ ตามแนวคิดของสตีเยร์ (Steers. 1980 : 45 - 46 ; อ้างถึงใน สมพร เฟื่องจันทร์. 2547 : 191) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำจะเกิดมากน้อยเพียงใดนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำเท่านั้น แต่ต้องมีผู้ตามและสถานการณ์เป็นองค์ประกอบด้วย จึงกล่าวได้ว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 มิติ คือ มิติผู้นำ มิติผู้ตาม และมิติสถานการณ์

มิติผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะ พฤติกรรม เจตคติ ของผู้นำ มีความเหมาะสมต่อการเกิดประสิทธิผล เช่น ความรู้ความสามารถของผู้นำ แรงกระตุ้น แรงจูงใจของผู้นำ บุคลิกลักษณะของผู้นำ ความสามารถในการกำหนดสถานการณ์ของผู้นำ

มิติผู้ตาม หมายถึง พฤติกรรม บุคลิกลักษณะ เจตคติ ของผู้ตาม ยกตัวอย่างเช่น ความคาดหวังของบุคลากร บุคลิกลักษณะของบุคคลซึ่งไม่เหมือนกัน ความสามารถของบุคลากร หรือแรงกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากร

มิติสถานการณ์ หมายถึง สถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร โครงสร้างทางสังคม กฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ที่ตั้งทางกายภาพ และประวัติขององค์การ เป็นต้น

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตาม และสถานการณ์ในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งบุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

จากแนวคิดที่ได้ศึกษาสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีผู้นำผู้ตามโดยผู้นำต้องมีกระบวนการให้ผู้ตามยอมรับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การซึ่งสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือคน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545 : 315) ได้กล่าวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้วยอารมณ์และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำ

แก่ผู้ตามทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกกระดับผู้ตาม ด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่ผู้ตาม

สมพร เมืองแป้น (2548 : 34) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงาน เกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจงให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2548 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการ ของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้ มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษ ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร 3) เป็นบุคคลที่มีความสามารถ ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 10) ได้สรุปเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม ของผู้นำในองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคลากรได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ และมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพครู บริหารจัดการ โดยยึดคน เป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550 : 12) ได้สรุปเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างขวางด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการ ในระดับสูงประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงคลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจ ส่วนบุคคล

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 30) ได้สรุปเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กรหรือผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กร ได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศ และโลก

เบิร์น (Burns. 1978 : 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ซึ่งผู้นำ และผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้นซึ่งพลังอำนาจ

ถูกยกขึ้น โดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

เบส (Bass, 1985 : 14) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่กระตุ้นจิตใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์

เลทวูด และเจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996 : 510) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้านคือ การระบุวิสัยทัศน์ การถือฤทธการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000 : 150 - 151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

เดสเลอร์ (Dessler, 1998 : 202) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ยูลค์ (Yukl, 1998 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

โรเบิร์ตส์ (Robert, 1984 : unpagged ; อ้างถึงใน คำนิ้ง ผุดผ่อง, 2547 : 38) กล่าวว่าไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นชาวปัญญา การคำนึงถึงเอกบุคคล มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานเป็นอย่างมาก อาทิ โรงเรียนได้มีความคิดเชิงนวัตกรรม มีแผนงาน และโครงการใหม่มากมาย เป้าหมายขององค์การและบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรมีความรู้อยากสนับสนุนและสนใจต่อภารกิจของโรงเรียนเป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรม การบริหารงานของผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์การและผู้นำแสดงคุณลักษณะ

ที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามโดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสัณยภาพการทำงานและพฤติกรรมขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน เป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่จะสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสม เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถใช้สติปัญญาคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กรและแก้ไขปัญหา ขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวางขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยคุณภาพของผู้นำนั้นสามารถจะดูได้จากบุคลิกลักษณะ จากทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกมีความสามารถ มีความรู้ด้านการจัดระบบงาน และมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล จูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม บริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นแนวทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน

สุพานี สุธัญวานิช (2549 : 326 - 327) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไว้ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. กำเนียงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมตาม ทุ่มเทกำลังใจ กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา

กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

มุชินสกาย (Muchinsky. 1997 : 373) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละ เพื่อส่วนรวมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นทฤษฎีผู้นำแนวใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันซึ่ง (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 168 - 183) ได้กล่าวไว้ว่า ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริวารมี (Charismatic Leadership) โดย วีเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริวารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำเชิงบริวารมีนี้ เนื่องจากในช่วง

ทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ อย่างและมนำดำเนินต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ในสถานะอยู่ได้สภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง โดยเบส ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำเชิงบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรมตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น ผู้นำเชิงบารมีมักจะเกิดขึ้นในการที่การใช้อำนาจแบบปกคลุมเหลว ในการจัดการกับวิกฤติการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยเบส ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) ได้กล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์นใน ปี ค.ศ. 1978 และเบสในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเบส โดยแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีมีดังนี้คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของเบิร์น ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้ทำทางการเมือง โดยเบอร์นได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับผู้ตามก็ได้ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรม

ของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบิร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก ตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday Selves) ไปสู่ ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves) โดยเบิร์นมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบิร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นระดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคล์เบิร์ก (Kohlberg) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

จากทฤษฎีของเบิร์น นักวิชาการสำคัญคนหนึ่งคือ แบล ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) ซึ่งแบลได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นองค์การมากกว่าการการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก โดยที่แบลเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบลเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม จะเห็นว่าผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำเชิงบารมี นอกจากนี้มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำเชิงบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิดของแบลให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบิร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทนและแบลยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งแบล ว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกันจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้พิจารณาจาก ลักษณะของผู้นำพฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 3)

ต่อมาทฤษฎีของ แบล ได้ปรับปรุงใหม่โดย แบล และ อะโวลีโอ (Bass and Avolio, 1990 : 207 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548 : 48) โดยมีการเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นและการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

เลทวูด และเจนท์ซี (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510 ; อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา. 2549 : 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส (Bass. 1985 : 114 - 122) ใน 3 ประการคือ ความเสนาหา การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 207) ซึ่งเพิ่มอีก 1 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ แล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดนั้นมาปรับใช้ ในวงการศึกษาศึกษา โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ มีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤทธการยอมรับเป้าหมายของกลุ่มการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การปลุกเร้าทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบิร์น (Burns. 1978 : 2 - 6 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548 : 48) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการคือ

1. ความเสนาหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกลึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลียงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจาก

เปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกับทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณลักษณะ และ ทักษะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาก้าวทันโลก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล (Individualized Consideration)
5. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

สมยศ นาวิการ (2540 : 225 - 226) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน หรือผู้นำเชิงปฏิรูปจะพยายามเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรจากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่ง ไปเป็นสภาวะหรือวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะเกี่ยวพันกับความเป็นผู้นำเชิงบริหารมีสูงมาก เพราะว่าผู้นำเชิงปฏิรูปจะสร้างความรู้สึกรักความไว้วางใจ และความศรัทธาที่เข้มแข็งดังนั้นเขาสามารถกระตุ้นการปฏิรูปหลายอย่างภายในวัฒนธรรมขององค์กรได้ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเพิ่มความตระหนักของผู้ตามต่อปัญหาและผลที่ตามมาของปัญหาขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อองค์กร และอะไรจะเกิดขึ้นถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไขให้สำเร็จ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กรประกอบที่สำคัญของกระบวนการปฏิรูปมีหลายอย่างคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือมองอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์อาจจะมีรูปแบบมากกว่าหนึ่งอย่าง แทนที่จะเรียกร้องให้บุคคลทุกคนภายในองค์กรมุ่งไปตามแผนที่เส้นทางวิสัยทัศน์ของผู้นำ ผู้นำเชิงปฏิรูปอาจจะพยายามให้บุคคลแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของเขาเอง ดังที่ ผู้บริหารคนหนึ่งได้กล่าวว่า ผู้นำรับผิดชอบไม่เพียงแต่การมีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องรับผิดชอบกระบวนการของการสร้างวิสัยทัศน์ทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย
2. การสร้างค่านิยม (Valuing) คือ ผู้นำจะกำหนดค่านิยมพื้นฐานของการปฏิรูปองค์กรขึ้นมาค่านิยมเหล่านี้จะถูกใช้เป็นแบบจำลองโดยผู้นำ และได้ถูกยึดถือไว้อย่างสม่ำเสมอเมื่อผู้นำ

และผู้ตามมุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยม พฤติกรรมของผู้นำจะถูกรู้สึกทั่วทั้งองค์กร และมุ่งไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรด้วย

3. การถ่ายทอดและการบันดาลใจ (Articulating and Inspiring) คือ ความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เป็นถ้อยคำเชิงปฏิบัติที่เห็นได้ชัด และมีคุณสมบัติที่เร้าใจผู้ตามหรือทำให้พวกเขาต้องการร่วมทีมงาน

4. การกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสาร (Empowering and Communication) หัวใจของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปคือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันดาลความเชื่อของผู้ตามว่าพวกเขาสามารถมีส่วนช่วยอย่างสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ตามด้วยการให้พวกเขามีความรู้สึกว่าตัวพวกเขามีคุณค่า และช่วยให้พวกเขาได้ใช้ขีดความสามารถส่วนบุคคลอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามด้วยการแก้ปัญหาาร่วมกัน และการมอบหมายงานซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นตนเองสูงขึ้น การกระจายอำนาจจะถูกสนับสนุนด้วยความเต็มใจของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 76 - 77) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหลังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานกว้างๆด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสร้างความภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น
2. การยอมรับในคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ความพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจในความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษยที่มีคุณค่า
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

จอร์น อาร์ เชอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn, Jr. 2000 : 457 - 470 ; อ้างถึงใน นิติย์ สัมมาพันธ์. 2546 : 54 - 55) กล่าวว่า คุณภาพของผู้นำ ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง มีความคิด ความสามารถในการหยั่งรู้ ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝันร่วมกันให้เป็นจริง
2. การมีบารมี (Charisma) คือ ความเก่ง ดี มีเสน่ห์ จนเร้าใจให้บุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม

(Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมนยกย่อง จนกระทั่งคนอื่นอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วมอบรางวัล จัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเฟื้ออำนาจ (Empowerment) มีการช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนา สนับสนุน ขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนิน มีโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมมอบหมายงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ความพยายามและความสามารถสร้างความรู้สึกลับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระตือรือร้นในการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ไขปัญหามีคุณภาพสูงขึ้น

6. ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

เบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : unpaged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ ังวิศาล. 2551 : 189 - 191) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ และใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่ถูกต้องให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม

มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

เลทวูด และแจนซี่ (Leithwood and Jantzi, 1996 : 512 - 534 ; อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา, 2549 : 25) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ คือ การระบุนิวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤการยอมรับเป้าหมายของกลุ่มการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การปลุกเร้าทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

1. การระบุนิวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าสถานศึกษาจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุนิวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาฝันขององค์กรและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage the Dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

2. การถือฤการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่า เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในสถานศึกษา การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในสถานศึกษา การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High Performance Expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

จากบุคลากรในสถานศึกษา บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจะนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักสำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	เบิร์น (Burns, 1978)	จอห์น อาร์ เทอร์เมอร์จอห์น (John R. Schermerhorn, Jr. 2000)	เบส และอะ โวลีโอ (Bass and Avolio, 1994)	เลทวูด และเจนนี (Leithwood and Jantzi, 1996)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545)	สมยศ นานีการ (2540)	วิโรจน์ สารัตนะ (2546)	รวม
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓		✓	✓	✓		✓	5
4. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม		✓		✓	✓			3
5. การสร้างแรงจูงใจ		✓	✓		✓	✓		4
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล					✓			1
7. การสร้างค่านิยม						✓		1
8. การกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสาร		✓				✓		2
9. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายกลุ่ม				✓				1
10. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ				✓				1

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 10 องค์ประกอบสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยได้ใช้ หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับสูง ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การกระตุ้นทางปัญญา
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
4. การสร้างแรงจูงใจ

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถนำมาสรุปความหมายขององค์ประกอบได้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

เบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpagged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตรจริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

เลทวูด และเจนนี (Leithwood and Jantzi. 1996 : 512 - 534 ; อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา. 2549 : 25) กล่าวว่า การระบุวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่า สถานศึกษาจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่และมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาฝันขององค์กรและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage the Dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

จอร์น อาร์ เชอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn, Jr. 2000 : 457 - 470 ; อ้างถึงใน นิติย์ สัมมาพันธ์. 2546 : 54 - 55) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง มีความคิด ความสามารถในการหยั่งรู้ ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝันร่วมกันให้เป็นจริง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 40 - 52) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างภาพในอนาคต ได้อย่างชัดเจน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลาทั้งภายใน และภายนอกองค์การ แล้วนำมาวิเคราะห์กำหนดภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำในการบริหารงาน การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใส ศรัทธา สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. การกระตุ้นทางปัญญา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 76 - 77) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

เลทวูด และแจนซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 512 – 534 ; อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา. 2549 : 25) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

แบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpagged ; อ้างถึงใน รัตติกรณิจงวิศาล. 2551 : 189 - 191) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้คณะครู ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้คณะครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารและผู้นำร่วมกันคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจ มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบส และอะโวลีโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpagged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

เบิร์น (Burns. 1978 : 2 - 6 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมขามเย็น. 2548 : 48) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือพฤติกรรมของผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามา ใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพิถีพิถัน คอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 76 - 77) กล่าวว่า การยอมรับในคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ความพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจ ในความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การมอบหมายงานให้ ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละ บุคคลใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่อง การปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณี ที่มีปัญหาพิเศษ

4. การสร้างแรงจูงใจ

เบส และอะโวลีโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpagged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับ ผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำ จะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น

โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 113) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทพความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ

คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 350 - 354) ได้กล่าวว่า ยุคัล (Yukl) เป็นผู้ที่ศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และได้สรุปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 9 ประเด็น ประกอบด้วย

1. ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน และทำให้แต่ละบุคคลผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนต้องสามารถตอบได้ว่าองค์การต้องการทำอะไร หรือต้องการเป็นอะไร ต้องชี้ให้คนอื่นเข้าใจว่ามีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมการลำดับความสำคัญ ก่อนหลังขององค์การว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานของผู้นำเป็นไปอย่างมีความหมาย เกิดแรงจูงใจและพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น การเคารพนับถือในตนเอง ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน และสุดท้ายก็คือ วิสัยทัศน์ต้องเป็นเครื่องชี้นำการกระทำ และการตัดสินใจสมาชิกแต่ละคนขององค์การ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนหรือกลุ่มได้รับความมีอิสระในการคิดและการกระทำที่เสรี

ความสำเร็จของวิสัยทัศน์จะมีมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับ การสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึงแก่ทุกคน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารซ้ำ ๆ ในทุกโอกาสและด้วยวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกัน เช่น การกล่าวสุนทรพจน์หรือการบรรยายต่อที่ประชุม ในงานพิธีการต่าง ๆ การตีพิมพ์ในเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์การ ในเอกสารจากผู้บริหารถึงพนักงานแต่ละคน ในวารสารหรือหนังสือพิมพ์ การจัดการทำวีดิทัศน์แจกจ่ายทุกหน่วยของการ เพื่อเผยแพร่ถึงพนักงาน และบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

2. อธิบายวิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

การทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนและน่าสนใจดังกล่าวแล้วยังไม่เป็นการเพียงพอ ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นความจริงว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้มีความเป็นไปได้และมีความสำคัญที่ผู้นำจะต้องทำให้วิสัยทัศน์กับกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติ และสอดคล้องกับค่านิยมร่วม

ของสมาชิกในองค์กร ต้องระบุสาระที่ช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจในประเด็นและปัญหาหลักที่สำคัญ ผู้นำไม่ควรทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่าง แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามค้นหาวิธีการปฏิบัติรายละเอียดของแผนปฏิบัติการเอง ซึ่งจะส่งผลที่ดีกว่าหลายอย่างตามมา กลยุทธ์ในการบรรลุวิสัยทัศน์จะมีความน่าสนใจและดึงดูดใจผู้ตามได้มาก ถ้าหากไม่ยึดติดกับรูปแบบและวิธีการดำเนินการแบบเก่า แต่ต้องให้เข้าใจได้ง่ายและตรงไปตรงมา สามารถมองเห็นผลความสำเร็จได้ชัดเจน

3. แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเหตุการณ์ในแง่บวก

ผู้ตามจะขาดความเลื่อมใสศรัทธาต่อวิสัยทัศน์ ถ้ามองเห็นผู้นำของตนแสดงออกอย่างขาดความมั่นใจและขาดการเอาใจจริงเอาใจ จึงมีความสำคัญที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ และมองในแง่ดีเสมอว่า จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต ความมั่นใจและการคาดหวังในแง่ดีของผู้นำนั้น สามารถแสดงออกได้หลายอย่าง เช่น การพูดซ้ำให้เห็นว่างานที่ทำขณะนี้ใกล้สำเร็จแล้ว แทนที่จะพูดว่าเหลืองานอีกเท่าไรจึงจะเสร็จเสียที หรือเมื่อจะกล่าวถึงวิสัยทัศน์จะต้องพูดถึงในด้านที่เป็นบวกมากกว่าทางลบ เช่น “ผมคาดว่า” หรือ “อาจจะ” หรือ “คิดว่าน่าเป็นอย่างนั้น” หรือ “อะไรทำนองนั้น” ซึ่งเป็นคำพูดเชิงไม่แน่ใจ ส่งผลให้ความมั่นใจต่อผู้นำลดลงนอกจากนี้ กริยาท่าทางบางอย่าง เช่น การขมวดคิ้ว การเอามือกุมขมับ การเกาศีรษะ การแสดงสีหน้าเหนื่อยอ่อน การพูดโดยไม่สบตา เป็นต้น ล้วนแต่มีผลต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำได้เช่นกัน

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม

แรงจูงใจที่ทำให้วิสัยทัศน์สำเร็จนั้น ยังขึ้นอยู่กับตัวผู้ตามว่ามีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเพียงไรว่าจะทำงานนั้นได้สำเร็จ ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตามมากขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจตนเองและมองเห็นโอกาสสำเร็จได้ โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากและเสี่ยงอันตรายสูง หรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอย ขาดความมั่นใจ เนื่องจากยังไม่ค่อยพบกับความสำเร็จมาก่อนเลย วิธีหนึ่งในการสร้างความมั่นใจ คือการเปรียบเทียบกับงานที่เคยทำสำเร็จมาก่อน หรืออาจเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น ผู้นำควรเตือนความจำให้สมาชิกระลึกถึงช่วงเวลาที่เคยเอาชนะอุปสรรคในอดีตว่าทำอย่างไร สินทรัพย์และทรัพยากรต่าง ๆ ที่สามารถดึงออกใช้เพื่อช่วยทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ระบุข้อได้เปรียบที่เหนือคู่แข่ง และบอกให้สมาชิกของทีมทราบโดยภาพรวมองค์การของตนในขณะนี้มีความแข็งแกร่งกว่าในอดีตที่เคยทำงานอย่างเดียวกันนี้สำเร็จมาก่อน จึงมั่นใจว่าครั้งนี้จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่แรกเริ่ม

ความมั่นใจของบุคคลหรือทีมงานที่ต้องรับผิดชอบกับงานที่มีความท้าทายสูงนั้น จะเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากคนเหล่านี้ได้เห็นว่ งานที่ทำตอนนั้นมีความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ อย่างน่าพอใจ

โดยเฉพาะในช่วงระยะแรกของการเริ่มทำงาน ทั้งนี้เพราะจะทำให้คนที่ยังเคลือบแคลงใจต่อวิธีการใหม่ในการทำงานนั้นหมดข้อสงสัย และหันมาเป็นฝ่ายสนับสนุนแทน งานใดก็ตามที่ความท้าทายสูง ก็ควรแบ่งแยกย่อยออกเป็นชิ้น หรือขั้นตอนเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้น และไม่ยากมากนัก ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้ทำงาน ซึ่งตนเห็นว่ามีโอกาสสำเร็จก็ไม่ควรสูญเสียอะไรมากนัก แต่ถ้างานก้าวแรกประสบความสำเร็จได้ตามคาดแล้ว บุคคลนั้นก็จะเพิ่มความมั่นใจตนเองมากขึ้น เกิดความท้าทาย อยากได้รับชัยชนะต่อในงานที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม โดยพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และทรัพยากรเพื่อให้ได้ความสำเร็จมากขึ้น ไปด้วย

6. ขึ้นชมยินดีในความสำเร็จ

แม้ความสำเร็จในระยะเริ่มแรกจะมีความจำเป็นก็จริง แต่ยังไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นในงานหรือโครงการที่มีระยะยาวได้อย่างถาวร ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาระดับความพยายามของผู้ตามมิให้ถดถอยน้อยลง ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมแรงบางอย่างเพิ่มเติม เช่น จัดกิจกรรมแบบทางการหรือส่วนตัวก็ได้ เพื่อฉลองความสำเร็จหรือเมื่องานช่วงนั้นเสร็จสิ้นลง กิจกรรมฉลองดังกล่าวเป็น โอกาสที่ช่วยเพิ่มมุมมองด้านดี ช่วยสร้างความผูกพัน และเสริมความเข้มแข็งของการเป็นทีมเดียวกันให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการแสดงออกว่าผู้นำและองค์กรให้ยอมรับในผลงานและความสำเร็จของแต่ละคนที่มีบทบาทร่วมกันเป็นทีมงาน กิจกรรมดังกล่าวมีส่วนสำคัญที่เพิ่มความมีสีสันและความน่าตื่นเต้นให้แก่งานประจำวันได้ดี

7. ใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อนำค่านิยมสำคัญ

ความเข้มแข็งของวิสัยทัศน์เกิดจากพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของผู้นำ เมื่อไรก็ตามที่ผู้ตามสังเกตเห็นความเอาใจจริงของผู้นำลดลง การผูกพันต่อวิสัยทัศน์ก็จะลดลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่นวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพผลผลิตขององค์กรประสบความสำเร็จแล้ว ถ้าผู้นำขาดการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อเรื่องคุณภาพ แต่กลับสนใจเรื่องค่าใช้จ่ายในการผลิตหรือส่วนแบ่งด้านการตลาด หรือผลกำไรเป็นต้น

การแสดงออกหรือการกระทำที่จริงใจสามารถช่วยในการย้ำค่านิยมที่สำคัญได้ นอกจากนี้การกระทำของผู้กระทำของผู้นำสามารถเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความผูกพันที่มีต่อวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะการตัดสินใจของผู้นำเป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้นำ ทำให้มองเห็นเชิงสัญลักษณ์ของผู้เสียสละ เกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ส่งผลให้ยึดมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ตามผู้นำไปด้วย

8. นำด้วยตัวอย่าง

ผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามในการผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยผู้นำแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานประจำวันถ้าผู้ต้องการ

ให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ผู้ตามก็ต้องปฏิบัติเช่นนั้นด้วย การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้หน้านั้น ต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติจึงจะเกิดผลดี ทั้งนี้เพราะผู้ตามจะพยายามแสวงหาความหมายที่ซ่อนอยู่ในการกระทำของผู้หน้าว่าแท้จริงเป็นอย่างไร หากค้นพบว่ามาจากความจริงใจแล้ว ผู้ตามจะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้นำทำให้เชื่อฟัง อยากรับปฏิบัติตามและเลียนแบบอย่างผู้นำ การผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องการก็จะเกิดขึ้น ผู้นำทางทหารจะใช้กลยุทธ์การนำด้วยตัวอย่างอยู่เสมอ โดยเฉพาะการปลุกเร้าทหารด้วยการนำทหารสู่สนามรบด้วยตนเอง เพื่อให้เห็นตัวอย่างของพฤติกรรมกล้าเสี่ยง การร่วมทุกข์ยากกับทหารได้บังคับบัญชา ทั้งที่ตนเองสามารถเลือกอยู่สบายในแนวหลังก็ได้ ผู้นำบริษัทขนาดใหญ่จำนวนไม่น้อยที่แสดง พฤติกรรมแบบอย่างแก่ลูกน้องโดยเฉพาะในภาวะวิกฤต ทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือในการเสียสละแทนที่จะเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการต่าง ๆ

9. มอบอำนาจในการรับผิดชอบตัดสินใจ

“การมอบอำนาจการรับผิดชอบในการตัดสินใจ” ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Empower” เป็นส่วนสำคัญยิ่งสำหรับผู้การเปลี่ยนแปลงที่ต้องมอบอำนาจการรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้คล่องตัวขึ้น คำว่า “Empowerment” จึงหมายถึงการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามหรือแก่ทีมงาน ในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเอง รวมทั้งหมายถึงการมอบหมายให้คนเหล่านี้พิจารณาตัดสินใจกันเอง ในการหาวิธีการที่เห็นว่าดีที่จะนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ หรือเลือกวิธีการเองที่เห็นว่าเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าการที่จะให้ผู้หน้าเป็นผู้กำหนดหรือบอกรายละเอียดแก่ผู้ตามว่า จะต้องทำอะไรบ้าง และยังหมายถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดหาคำตอบหรือทางออกต่อปัญหา เมื่อผู้ตามมาพบเพื่อขอคำแนะนำจากผู้หน้า รวมถึงการที่ผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตามในการแก้ปัญหาของงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าวิธีการที่ผู้ตามใช้นั้นแตกต่างกับวิธีการของผู้หน้าก็ตาม การมอบอำนาจการรับผิดชอบในการตัดสินใจ ยังหมายถึงการลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากระบบราชการที่เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้น้อยลง แต่เพิ่มการเป็นอิสระทางความคิดให้แก่ผู้ตามยิ่งขึ้น และท้ายสุดยังหมายถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ ที่จะทำให้ภารกิจที่ได้มอบหมายนั้นประสบความสำเร็จ และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้หากต้องการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns, 1978 : 2 - 6), จอร์น อาร์ เชอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn, Jr. 2000 : 457 - 470), เบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 14 - 15), เลทวูด และเจานซี (Leithwood and Jantzi, 1996 : 510), สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 335), สมยศ นาวิการ (2540 : 166), วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 76 - 77) โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบแล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิด

ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การระบุวิสัยทัศน์ / การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การสร้างแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

หากกล่าวถึงองค์กรแล้ว คำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์การ กระบวนการทำงานในองค์กร หรือ ความเป็นผู้นำในองค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้หมายรวมถึงทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมออกมา อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ อาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะ โครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร ในโลกปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2546 : 79) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า ระบบของค่านิยม สมมุติฐาน ความเชื่อและบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมกันของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้”

ศิริพงษ์ เสาภายน (2547 : 71) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ ที่มีอยู่ในองค์กร แต่ถ้าจะกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงแล้ววัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน(Assumption) ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน (Norms) และค่านิยม (Value)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 201) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่า แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและ

พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือโครงร่างเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Framework) ประกอบด้วย 1) ทศคติ (Attitudes) 2) ค่านิยม (Values) 3) บรรทัดฐานด้านพฤติกรรม (Behavioral Morns) และ 4) ความคาดหวัง (Expectation) ที่กำหนดร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 1) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นแนวทางในการทำงานในองค์กร ช่วยส่งเสริมการทำงานองค์กรประสบความสำเร็จ

คูก์ และลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty. 1989 :17 - 18) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วย ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมนี้มี 3 ลักษณะได้แก่ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ 2) ลักษณะตั้งรับ - เลือยชา 3) ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว โดยทั้ง 3 ลักษณะมีความแตกต่างกัน ไปในแต่ละองค์กร

ไชน์ (Schein. 1992 : 122) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม เป็นการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในองค์กรในการจัดการกับปัญหาทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งวิธีการปฏิบัตินั้นถือเป็นแบบแผน ค่านิยม ถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติต่อไป

ฮอฟสเต็ด (Hofstede. 1997 : 180) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้บุคลากรขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากบุคลากรขององค์กรอื่น

روبินส์ (Robbin. 1998 : 142) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรวบรวมเอาค่านิยม ความเชื่อและความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งวัฒนธรรมจะช่วยให้ทราบถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์กรและถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรทำ วัฒนธรรมสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรและช่วยให้สมาชิกสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับกิจกรรมและสถานการณ์ในองค์กร

ซามูเอล (Samuel. 2005 : 57 ; อ้างถึงใน พัทธินี นนทศักดิ์ และคณะ 2549 : 265) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกภายในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร และได้ยึดถือสืบทอดกันมาเป็นเวลานานพอสมควร วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงออกให้เห็นได้อย่างชัดเจนทั้งทางกายภาพและการสื่อสารด้านอื่น ๆ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงเสถียรภาพขององค์กร ตลอดจนความสำเร็จของงาน

อาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง แบบแผน ความคิด ความรู้สึก ที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้นภายในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติ และมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2546 : 48 - 50) อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมร่วมช่วยสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อที่เหมือนกันของพนักงานและช่วยสร้างความสำเร็จในการทำงาน

3. วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่พึงงามและช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์การ

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันและช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งเดียวกันอันเดียวกัน
 นฤมล สุนทวัศ (2549 : 248) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ วัฒนธรรมองค์การล้วนมีผลต่อผู้บริหารในการตัดสินใจการดำเนินงานหรือการกำหนดทิศทางหรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยองค์การต่าง ๆ อาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การนั้น ไม่มากนักน้อยในกระบวนการจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การทั้งภายนอกและภายในหรือผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) ในแต่ละฝ่ายรวมทั้งยังต้องคำนึงถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือมาโดยตลอด

2. การจัดการองค์การ (Organizing) การแบ่งงาน การจัดสายงานบังคับบัญชา การรวมหรือการกระจายอำนาจ อำนาจหน้าที่หรือความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา(Unity of Command) สิ่งเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ขององค์การ

3. การนำ (Leading) จะใช้รูปแบบผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมกับองค์การ

4. การควบคุม (Controlling) การวัดผลงาน การกำหนดมาตรฐานและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน

สุพานี สฤณวานิช (2549 : 521 - 522) ได้อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็งบุคลากรในองค์การก็จะเกิดความรักใคร่กลมเกลียวกัน และเกิดจิตวิญญาณที่จะปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกัน

2. ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวบุคลากรกับองค์กร และทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นบุคลากรขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับบุคลากรในการประพฤติปฏิบัติหรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้รู้ว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำในองค์กรแห่งนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

4. ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น ความขยันขันแข็ง ความพร้อมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การมุ่งมั่นในการบริการที่เป็นเลิศ เป็นต้น

5. ช่วยของค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การสร้างสรรค์ การให้อิสระ ความรับผิดชอบ การเปิดรับข้อมูลและสิ่งใหม่จากภายนอก เป็นต้น

6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กรและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กรซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละของค์การ

วิษุวัต มหิทธิกร (2550 : 32 - 33) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม และความเชื่อของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมเป็นที่สังเกตได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องหน้าที่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร แต่โดยภาพรวมแล้วทำให้เป็นที่เข้าใจว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังช่วยให้พัฒนาองค์กรในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาด้วยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกำหนัดทิศทางขององค์กรให้เน้นแบบแผนเพื่อการปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 505) อธิบายว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากในการบริหารงานสถานศึกษาอย่างน้อย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2. เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล

3. ชี้นำทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ

ตามใจของตน

เฮลล์ไรเกิล และคณะ (Hellriegel and et al. 1995 : 479) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้จากประวัติศาสตร์ หรือเรื่องราวขององค์การนั้น ๆ ในอดีตเพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การ มีความรู้สึกร่วมกันภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด
3. วัฒนธรรมองค์การเป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา
4. วัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยตรง
5. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ทำให้สมาชิกได้รู้ถึงลักษณะเด่น ๆ และค่านิยมหลักขององค์การ โดยเฉพาะการกำหนดวัฒนธรรมที่เด่นชัดมาก ก็จะทำให้สมาชิกได้รับรู้ถึงแนวทางการปฏิบัติขององค์การได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากยิ่งขึ้น

ดาฟ (Daft, 1999 : 195) กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. เป็นการรวมสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น
2. ช่วยองค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่ายและมีความเหมาะสมสำหรับองค์การแต่ละประเภท ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะศึกษาให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวัฒนธรรมองค์การที่ตนเองบริหารอยู่นั้น เพื่อจะได้แสดงบทบาทของผู้นำได้อย่างเหมาะสม

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและแบ่งประเภทของวัฒนธรรมไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจ เช่น

เจฟเฟรี (Jeffrey, 1988 : 116 ; อ้างถึงใน วัชรพล สุภจักรวัฒนา, 2549 : 10 - 11) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคคลรับผิดชอบงานของตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานทั้งหมดมากกว่าทำงานเฉพาะส่วน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการฝึกอบรมที่ดี วัฒนธรรมแบบนี้มุ่งสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist)

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี และความผูกพัน ความสอดคล้องกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ ให้ความสำคัญกับความอาวุโส

3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล (Baseball Team) เป็นวัฒนธรรมซึ่งรวบรวมเหล่าบรรดาผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าเสี่ยง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งผลงานเป็นสำคัญมากกว่า โดยพิจารณาจาก อายุ ประสบการณ์ มีระบบงานใจที่ดี และให้อิสระแก่พนักงานที่สร้างผลงานดี

4. วัฒนธรรมแบบป้องกัน (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้เน้นการป้องกันองค์การซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์การ องค์การจะทำงานท้าทายและปรับปรุงอยู่เสมอ

คามรอน และควิน (Cameron and Quinn, 1999 : 122 - 123 ; อ้างถึงใน วัชรพล ศุภจักรวัฒนา, 2549 : 11 - 12) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การเพื่อสามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น

2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การ ที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความ หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนอง ได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หน่วยงานหลายแห่งได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ แก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนอง ได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หรือวัฒนธรรมการตลาด (Achievement or Market Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน หรือส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่ม ในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถ

ริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญต่อการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็จะถูกไล่ออกจากงาน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการ และความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการเนื่องจากต้องการความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

ดาฟ (Daft, 1998 : 237 - 239) ได้จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมการปรับตัว/ความเป็นผู้ประกอบการ (The Adaptability / Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า วัฒนธรรมแบบนี้จะสนับสนุนบรรทัดฐานความเชื่อที่ส่งเสริมศักยภาพขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ องค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมโดยทันที ค่านิยมที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างนวัตกรรม เน้นความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยง

2. วัฒนธรรมเน้นภารกิจ (The Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าและองค์กรเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ เน้นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความมุ่งหมายขององค์กรและความสำเร็จของเป้าหมาย เช่น การเติบโตของยอดขายผลกำไร หรือส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น พนักงานแต่ละคนจะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยองค์กรจะให้รางวัลตอบแทนเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ พฤติกรรมผู้จัดการไม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารองค์กรมากนัก เพราะเป็นองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงสำหรับความคิด วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (The Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามความคาดหวังจากสภาพแวดล้อมภายนอก เน้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผลการปฏิบัติงาน

ที่ต้องสูงขึ้น วัฒนธรรมนี้เชื่อว่าความรับผิดชอบ การเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อองค์กร จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

4. วัฒนธรรมระบบราชการ (The Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ ไม่เปลี่ยนแปลง มั่นคงและแนวปฏิบัติเป็นแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายตามมา การเกี่ยวข้องของบุคคลค่อนข้างต่ำ ดังนั้น องค์กรจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกให้ความร่วมมือ สามัคคี และมีประสิทธิภาพสูง

โรบินสัน (Robbins, 2001 : 512 - 513) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมเครือข่าย (Networked Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นมิตรสูง แต่มีความสัมพันธ์กันต่ำ ถือว่าสมาชิกทุกคนเป็นครอบครัวเดียวกัน ทุกคนในองค์กรรู้จักและคุ้นเคยเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือ เปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้คือ มิตรภาพในองค์กรอาจจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานต่ำและเกิดกลุ่มย่อย ๆ ในองค์กร

2. วัฒนธรรมการค้า (Mercenary Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นมิตรต่ำ แต่มีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนใหญ่มักพบเห็นในองค์กรที่มีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและสมาชิกในองค์กรมุ่งเน้นการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหลักอย่างรวดเร็วและมีอำนาจ เพื่อชนะและทำลายคู่แข่ง ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ก็คืออาจทำให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานต่ำได้รับการตอบแทนจากองค์กรอย่างไ้มนุชยธรรม เช่น ถูกให้ออกจากงาน เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแตกแยก (Fragmented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นมิตรต่ำ และมีความสัมพันธ์กันต่ำ มักพบเห็นในองค์กรที่เน้นปัจเจกบุคคล ความผูกพันของสมาชิกมีน้อย โดยสมาชิกจะมุ่งเน้นผลิตผลและคุณภาพของงานเป็นหลัก ข้อเสียที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบนี้คือ ละเลยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

4. วัฒนธรรมรวมกลุ่ม (Communal Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นมิตรสูง และมีความสัมพันธ์กันสูง ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานและการปฏิบัติงาน พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ มุ่งเน้นให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้นำในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อที่จะชักจูงให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามและยอมรับ ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้คือต้องใช้เวลาในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร และต้องสร้างวินัยให้แก่สมาชิกในองค์กรด้วย

วัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถสร้างสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้นการยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบ

โดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกในปัจจุบัน

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลูธานส์ (Luthans. 1995 : 497 - 498) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ มี 6 ประการ คือ

1. การสังเกตแบบแผนพฤติกรรม (Observed Behavioral Regularities) การใช้ภาษา ศัพท์เฉพาะและพิธีกรรม
2. บรรทัดฐาน (Norms) มาตรฐานของพฤติกรรมโดยภาพรวมที่แสดงออกมาในการทำงาน ซึ่งยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน
3. ค่านิยมที่โดดเด่น (Dominant Values) การยอมรับให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ปรัชญาขององค์การ (Philosophy) มีนโยบายสร้างความเชื่อขององค์การ เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. บรรยากาศขององค์การ (Organization Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย

روبินส์ (Robbins. 1997 : 237) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ลักษณะ 15 ประการ คือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking ; Risk To Lurance) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้น หรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์กร ความรับผิดชอบ อิสระ เสรีภาพในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคคล
2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) คือ การที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์กรเพียงไร กล่าวคือ องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ
3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome Orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์กรให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ หรือผลงานขององค์กรมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผล ดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์กรเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People Orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงไร เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรด้านการให้ความสำคัญของบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Team-orientation) องค์กรมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้การดำเนินงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์กรให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์กรมากน้อยเพียงใด องค์กรกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อย ๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์กรมีมากน้อยเพียงไร

8. ทิศทางขององค์กร (Direction) การปฏิบัติงานขององค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

9. บูรณาการในองค์กร (Integration) คือ ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support) ได้แก่ ระดับของการให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

11. การควบคุม (Control) ได้แก่ การที่องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรง ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) คือ ระดับของการที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโสหรือความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) ได้แก่ ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ลักษณะทั้ง 15 ประการนี้จะป็นปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าองค์กรมีบุคลิกเฉพาะขององค์กร หรือมีวัฒนธรรมอย่างไร

สุพานี สฤณภูวนิช (2549 : 516 - 518) ได้ให้ความคิดเห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่า อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายลักษณะเช่น

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) เป็นวัฒนธรรมหลักของคนในองค์กรโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจ
2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน หรือแผนกงานหรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงาน หรือหลายแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบ การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับว่าถ้าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นข้อสมมุติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อนั้น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

3. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมากคนเห็นพ้องต้องกัน และยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก

4. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก เปลี่ยนแปลงได้ง่ายและไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งจะปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้ง หรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2546 : 223) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะและความสำคัญมาก เพราะองค์การที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมที่สั่งสมกันมาหลายยุค หลายสมัย การสร้างวัฒนธรรมองค์กร สามารถทำได้โดย

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและการตั้งใจในการทำงาน มีมาตรฐานความสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงาน ได้มาตรฐาน เช่น ผลงานที่มีคุณภาพมาจากการทำงานของพนักงาน มีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีผลงานที่สามารถวัดได้เป็นที่น่าพอใจ โดยมีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2. ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนภายในองค์กรยอมรับนักรื้อร่วมกันได้

3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนแนะนำแก่พนักงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม และมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์กรยอมรับ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2547 : 71 - 72) พิจารณาลักษณะที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรได้ ดังนี้

1. พฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำและสังเกตได้ (Observed Behavioral Regularities) เมื่อสมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสพบปะ มีปฏิสัมพันธ์กันโดยใช้ ภาษา คำนิยม ประเพณี พิธีการ ที่คล้ายคลึงกัน

2. บรรทัดฐาน (Norms) เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมกลุ่มเพื่อให้ผลการปฏิบัติมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

3. ค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant Values) องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้สมาชิกในองค์กรเสนอค่านิยมหลัก เป็นต้นว่าสถานศึกษามีความต้องการให้ครูและนักเรียนมีคุณภาพสูง อัตราการขาดเรียนและการหยุดเรียนกลางคันน้อย และมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารงานสูง

4. ปรัชญา (Philosophy) เป็นแนวทางในการทำให้เกิดความเชื่อว่าบุคลากรจะต้องได้รับการกระทำอย่างไร สถานศึกษาต่าง ๆ มักจะมีข้อความแสดงปรัชญา และพันธกิจของสถานศึกษานั้น ๆ

5. กฎกติกา (Rules) เป็นข้อตกลงที่ผู้มาใหม่จะต้องเรียนรู้ระเบียบ กฎเกณฑ์และปฏิบัติตาม จึงจะทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับ

6. ความรู้สึก (Feelings) เป็นบรรยากาศทางกายภาพ โดยรวมในองค์กร และวิธีที่คนในองค์กรจะพบปะกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร คือ สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน รูปแบบในการทำงาน ที่คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

วัฒนธรรมสถานศึกษา

วัฒนธรรมสถานศึกษา เป็นสิ่งสะท้อนถึงแนวปฏิบัติที่ได้รับยอมรับเป็นประเพณีและค่านิยมซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการและกระบวนการทุกอย่าง ที่ดำเนินการอยู่ในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และตรวจสอบสภาพแวดล้อมในอดีตของสถานศึกษาเพื่อให้มีกรอบแนวคิดที่กว้างขวางต่อการเข้าใจถึงปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมสถานศึกษา และปรับวัฒนธรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันได้แล้ว จะส่งผลให้การบริหารงานของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ

ซึ่งจากความสำคัญดังกล่าวจึงได้นักวิชาการต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาและให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมสถานศึกษาไว้แตกต่างกันดังนี้

จตุพร คำแก้ว (2547 : 27) ได้สรุปวัฒนธรรมสถานศึกษาไว้ว่า เป็นวิถีแห่งการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่มีการถ่ายทอดให้สมาชิก แบ่งออกได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วยวัฒนธรรมด้านวัตถุ คำพูด ระเบียบปฏิบัติ พิธีการ สัญลักษณ์อื่น ๆ และวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และทัศนคติที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้

จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์ (2547 : 30) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมสถานศึกษาไว้ว่า ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรมและปทัสถานที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมาภายในสถานศึกษา ซึ่งใช้เป็นแนวทางต่อการปฏิบัติของครูในสถานศึกษา

โอเวน (Owens. 2001 : 17) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมสถานศึกษาไว้ว่า แนวทางปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นทีละเล็กทีละน้อยจนสม่ำเสมอและกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมสถานศึกษา คือแบบแผนการประพฤติและปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษาที่แสดงถึงวิถีชีวิต ค่านิยมในการปฏิบัติร่วมกัน สืบทอดต่อ ๆ กันมาจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมสถานศึกษา

วัฒนธรรมสถานศึกษามีลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญ และยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งแพทเตอร์สัน และคณะ (Patterson and et al. 1988 : 107 - 109) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมสถานศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความมุ่งหมายของสถานศึกษา (School Purpose) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) 3) การตัดสินใจ (Decision Making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Sense of Community) 5) ความไว้วางใจ (Trust) 6) ความมีคุณภาพ (Quality) 7) การยอมรับ (Recognition) 8) ความเอื้ออาทร (Caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความมุ่งหมายของสถานศึกษา (School Purposes)

การปฏิบัติงานของสถานศึกษาย่อมต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุความประสงค์ที่ตั้งไว้ การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษานั้นภายในสถานศึกษาควรประชาสัมพันธุ์ ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจ เห็นคุณค่า

และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งหมายของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าประสงค์ของสถานศึกษาด้วย

แพทเตอร์สัน (Patterson. 1988 : 107 - 109) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของสถานศึกษา ทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุความมุ่งหมายของสถานศึกษา การที่จะทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติ เมื่อสถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อ ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 170) กล่าวว่า เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงาน ก็ต่อเมื่อทุกคนยอมรับทั้งหมด การที่มีคนใดคนหนึ่งปฏิเสธเป้าหมายนั้น เขาก็จะ ไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้น จึงไม่ควรใช้ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

วารสาร เมืองพาน (2551 : 23) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของสถานศึกษา หมายถึง การที่ สถานศึกษาได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงเป้าหมายของสถานศึกษา ด้วยรูปแบบวิธีการ ต่าง ๆ ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและความสำคัญในเป้าหมายของสถานศึกษา การนำเป้าหมายไปใช้ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าหมายของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม ของสถานศึกษา โดยการจัดทำแผนงาน/โครงการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา เสมอ รวมทั้งสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายสถานศึกษาให้เกิดขึ้น กับบุคลากร โดยการแจ้งข่าวสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบายและเป้าหมาย ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

2. การมอบอำนาจ (Empowerment)

การมอบอำนาจ เป็นกระบวนการบริหารหรือเป็นหัวใจของนักบริหารในการบริหาร ราชการให้เป็นไปด้วยดี เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบดำเนินการ อย่างใดอย่างหนึ่ง แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลเหล่านั้นก็ควรเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจ ในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้โอกาส

ในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษา อย่างเท่าเทียมกันและในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ต้องรับผิดชอบร่วมต่อผลที่เกิดขึ้นด้วย

แพทเตอร์สัน และคณะ (Patterson and et al. 1988 : 107 - 109) ได้กล่าวถึง การมอบอำนาจ ไว้ว่าในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในสถานศึกษาในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 236) กล่าวถึง การมอบอำนาจหน้าที่แต่ปราศจากความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาว่า เป็นการแบ่งงานขององค์กรโดยขาดผู้รับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ไม่ใช้การมอบหมายความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชายังคงรับผิดชอบไว้เพื่อความถูกต้องเหมาะสมของการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้ที่อยู่ในองค์กรทุกคนจะต้องมีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบ

สมยศ นาวิการ (2544 : 238) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพทำได้ โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจระหว่าง ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ผู้บริหารที่เรียนรู้จุดแข็งจุดอ่อนและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจะสามารถตัดสินใจได้ดีว่างานประเภทใดควรมอบหมายให้แก่ใคร

เทรซี (Tracy. 1990 : 1 - 5) ได้กล่าวถึง กระบวนการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากร ภายในองค์กร ไว้ดังนี้

1. การให้อำนาจโดยผ่านความรับผิดชอบ (Power Through Responsibility) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากร ได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทำการสื่อสารและส่งเสริมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นเจ้าของต่อบทบาทและความรับผิดชอบของตน รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้อื่นด้วย

2. การให้อำนาจโดยผ่านอำนาจหน้าที่ (Power Through Authority) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การให้อำนาจโดยผ่านมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power Through Standard of Excellence) ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานในงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพงบประมาณ และเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จและความสำเร็จ

4. การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา (Power Through Training and Development) ผู้บริหารควรมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรม สร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้ โดยไม่ก่อให้เกิดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรม ความต้องการของบุคลากรในองค์กร

5. การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power Through Knowledge and Information) การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

6. การให้อำนาจโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power Through Feedback) จุดมุ่งหมายของข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างซึ่งเป็นการจูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้นและทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง

7. การให้อำนาจโดยการรับรู้ (Power Through Recognition) เป็นการทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับโดยการยกย่อง เชิดชูเกียรติ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น และการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงาน หรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ (Power Through Trust) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในความสามารถของตนเองและผู้อื่น โดยมีการเชื่อว่าบุคคลทุกคนย่อมมีพื้นฐานและความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานไว้อย่างชัดเจน ให้อำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ บุคลากรภายในสถานศึกษามีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา และผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. การตัดสินใจ (Decision Making)

ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร ดังนั้น

ผู้บริหารทั้งหลายจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงเรื่องของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการบริหาร

แพทเตอร์สัน (Patterson. 1988 : 107 - 109) ให้แนวคิดว่า ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

ยูล์ (Yulk. 2002 : 81) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่าเกี่ยวข้องกับการใช้กระบวนการตัดสินใจที่หลากหลาย โดยยอมให้ผู้อื่นมีอิทธิพลบางอย่างเหนือการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยทั่วไปคำศัพท์อื่นที่ใช้อ้างอิงถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย การปรึกษาหารือ การตัดสินใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมในอำนาจ การกระจายอำนาจ และการบริหารแบบประชาธิปไตย

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2008 : 217) เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุถึงสภาพและขอบเขตปัญหา
2. วิเคราะห์ปัญหาโดยสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา
3. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานรวมทั้งการระบุทางเลือกต่าง ๆ การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก
4. การใคร่ครวญและการเลือกหนทางในการปฏิบัติงาน
5. เริ่มแผนปฏิบัติการ

ประทีป สยามชัย (2546 : 37) กล่าวว่า การตัดสินใจของครูใหญ่มี 3 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine Decision Making) การตัดสินใจของครูใหญ่ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจแบบนี้ อาจเป็นการตัดสินใจที่เป็นผลจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ (Heuristic Decision Making) ครูใหญ่ต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่แสดงออก เปิดโอกาส และส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบฉวยโอกาสขึ้นในการทำงาน ร่วมกับนักเรียนและคณะครู ครูใหญ่ควรสร้างบรรยากาศให้มีโอกาสในการตัดสินใจทางสร้างสรรค์เกิดขึ้น

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise Decision Making) ในบางครั้งครูใหญ่จำ เป็นต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยม และวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่แสดง หรือข้อขัดแย้งที่เกิดจากความสนใจเฉพาะบุคคล

ครูใหญ่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้ เพราะหากเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน การสร้างความก้าวหน้าในหน่วยงานจะกระทำไม่ได้ยาก

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดีนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็น รวมทั้งมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพก่อนการตัดสินใจเสมอ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Sense of Community)

สถานศึกษามีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน เมื่อใดที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จะทำให้มีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น

แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988 : 107 - 109) ได้ให้ความหมายของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรว่าในการปฏิบัติงานควรยึดถือสถานศึกษาเป็นหลัก โดยถือว่าครู และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันให้มากที่สุด

กิมบอลล์ (Kimball, 1987 : 46 - 47) กล่าวว่า วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษากระทำได้โดย

1. ให้บุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน
2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในสถานศึกษา
3. ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์
4. ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่า เขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของสถานศึกษา การขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรม การมุ่งเน้นถึงความสามารถพิเศษและควมมีคุณค่าในแต่ละบุคคลให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งอิทธิพลกัน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษาทำให้ครูต่างทุ่มเทความสามารถใน

การทำงาน บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรักความสามัคคีต่อกัน มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ

5. ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากรว่าจะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณภาพ โดยให้อิสระแก่บุคลากรได้เลือกทำงานตามความต้องการ ความรู้ ความสามารถของตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดความภักดีและความทุ่มเทของบุคลากรในสถานศึกษาที่พร้อมจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988 : 107 - 109) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษา

เทรซี และมอริน (Tracy and Morin, 2001 : 2) กล่าวถึงความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจคงอยู่ เมื่อบุคคลอื่นบอกให้คุณกระทำการใด ๆ ก็ตาม โดยไม่มีการอธิบายรายละเอียดทุกขั้นตอน และคุณทำสิ่งนั้นเพราะคุณมั่นใจว่า บุคคลนั้นถือเอาประโยชน์ของคุณเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และจะไม่กระทำการใด ๆ ก็ตาม ที่จะก่อให้เกิดผลเสีย หรือเกิดโทษแก่คุณ

จตุพร คำแก้ว (2547 : 42) กล่าวว่า เมื่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะของความจริงใจ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาและเปิดเผย การแก้ปัญหาจะเป็นไปอย่างนิ่มนวลเมื่อมีการตัดสินใจทุกคนจะมีความรู้สึกดีงามต่อกัน

วารสาร เมืองพวน (2551 : 28) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผยจะทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจกัน

คอตลิช และไคโร (Dotlich and Cairo, 2002 : 173) ได้สรุปผลของความไว้วางใจ ไว้ดังนี้

1. ระดับการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้นำแสดงถึงความซื่อสัตย์ โดยการสื่อสารทางคำพูด การกระทำ และทัศนคติ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้ บุคลากรจะทำงานหนัก เพราะความไว้วางใจเป็นพลังงานที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานหนักขึ้นและยาวนานกว่า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่มอบให้แก่เขา

2. การมอบความไว้วางใจให้บุคคลอื่น ก็จะได้รับ ความไว้วางใจเป็นการตอบแทน สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและบุคลากรที่ถูกทำลายลงแล้วนั้น สามารถฟื้นฟูให้ดีขึ้นได้ ถ้าผู้นำเป็นผู้ริเริ่ม และแสดงให้เห็นว่าผู้นำมองเห็นคุณค่าของบุคลากร มากกว่าการเป็นทรัพยากรมนุษย์หรือต้นทุนทางแรงงาน และเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าเขาได้รับความไว้วางใจ บุคลากรก็จะตอบสนอง

ต่อความรู้สึกนี้ โดยจะมีความตั้งใจมากขึ้นที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิด และเสาะหาข้อมูลที่มีประโยชน์ซึ่งบุคลากรได้รับมาจากผู้นำคนอื่น ๆ

3. ความไว้วางใจทำให้งานสำเร็จรวดเร็วขึ้น หากผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับ การควบคุมดูแล การบริหารจัดการในหน่วยย่อย การตรวจสอบ และการวัดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะใช้เวลามากในการนี้เทศงาน แต่ความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้บุคลากร จะมีความตั้งใจและมุ่งมั่นความสำเร็จของงานมากกว่า

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหาร เชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และบุคลากรมีเชื่อมั่น และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารว่าสามารถบริหารงานภายในสถานศึกษาได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งในการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจบุคลากร ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้เลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจ ได้อย่างอิสระเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่สถานศึกษา

6. ความมีคุณภาพ (Quality)

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ของสถาบันการศึกษาทำให้มีผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ความมีคุณภาพ เกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมั่น ในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้าง บรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในสถานศึกษา

แพตเตอร์สัน (Patterson. 1988 : 107 - 109) ให้แนวคิดว่า ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับ คุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพ การทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศ ของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในสถานศึกษานอกจากนี้ สถานศึกษาจะต้อง สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540 : 113 - 114) ได้กล่าวถึง ระบบ ควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ไว้ว่า องค์การที่นำกิจกรรมควบคุมคุณภาพมาใช้จะเริ่มต้นด้วย อุดมการณ์พื้นฐานคือ การมุ่งพัฒนาคนก่อน ซึ่งในระหว่างการพัฒนาคนและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดความเคารพในกลุ่มเพื่อนร่วมงานและทำให้บรรยากาศในการทำงาน อบอุ่นและช่วยกันทำให้ที่ทำงานนั้นน่าอยู่น่าทำงาน เมื่อทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพต่อเนื่อง ไประยะหนึ่ง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มทำก็เริ่มส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะ

ทำให้บรรลุอุดมการณ์พื้นฐานกล่าวคือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาสถานประกอบการของตน

สมยศ นาวิการ (2544 : 128) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มพูนแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคลคือ ความสามารถ (Abilities) และแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะของตัวบุคคลนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กรซึ่งจะดีหรือไม่ดีอย่างไรขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์กรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพพนักงานจะได้รับกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและกันความรู้สึกแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน

นิภารัตน์ ปือสีลา (2550 : 31) กล่าวว่า ความมีคุณภาพนั้นหมายถึง สถานศึกษา คำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของสถานศึกษามีคุณภาพขึ้น ซึ่งเป็นความคาดหวังของสถานศึกษาสำหรับมาตรฐาน และคุณภาพการทำงานของครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า ความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหาร ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยมีการประเมินผลการทำงานของครูว่ามีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาของครูผู้สอนเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน สถานศึกษา จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศที่ดีให้กับครูผู้สอนและผู้รับบริการ

7. การยอมรับ (Recognition)

การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีขวัญและกำลังใจ และส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow, 1970 : 55 - 56) กล่าวไว้ว่า การจูงใจบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมใด ๆ มีลำดับความต้องการ 5 ชั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) ความต้องการที่จะเป็นเจ้าของ (Belongingness Needs) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization)

กอร์ดอน (Gordon, 1999 : 121) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้นๆ และมีการตัดสินใจเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง ๆ ต่อไป

จตุพร คำแก้ว (2547 : 46) กล่าวว่า การยอมรับ และเห็นคุณค่าความสามารถของบุคลากร รู้จักมองส่วนดีของกันและกัน จะก่อทัศนคติ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้มีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จอย่างเต็มที่

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาศสสรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถของครู พร้อมทั้งยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษายกย่องชมเชยครูและนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา ให้การยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อนร่วมงานต่างยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

8. ความเอื้ออาทร (Caring)

ความเอื้ออาทร เป็นคุณธรรมและจริยธรรมประจำใจและกายของมนุษย์ คือ เป็นความสำนึกที่ดี เป็นการกระทำที่ก่อประโยชน์สุขให้ทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ สถานศึกษาควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกันการเอาใจใส่ดูแลในความเป็นอยู่ซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือ ความเอื้ออาทรต่อกันทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมมากขึ้นดังที่ แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988 : 107 - 109) ได้เสนอว่า องค์กรควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550 : 34) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง ความเอาใจใส่ดูแลและมีความเอื้อเฟื้อต่อกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาศสสรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา จัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับครูและคอยสนับสนุนช่วยเหลือให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อนร่วมงานมีความรักความสามัคคีให้การช่วยเหลือต่อกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน และบุคลากรภายในหน่วยงานมีความเต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของงาน

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

การที่สถานศึกษาเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะพยายามของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติงานโดยยึดมั่นจริยธรรม

เป็นหลักความซื่อสัตย์สุจริตจึงเป็นวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการที่สถานศึกษาเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์สุจริตของบุคลากร

แพทเตอร์สัน (Patterson. 1988 : 107 - 109) เสนอว่า องค์กรควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

เอกชัย ชินโคตร (2549 : 35) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริตนั้นหมายถึง สถานศึกษาควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในสถานศึกษา ให้คำยกย่องชมเชยและให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ภายในสถานศึกษา ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตร่วมกันใช้เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันในสถานศึกษา ผู้บริหารให้ความสำคัญและยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

10. ความหลากหลาย ของบุคลากร (Diversity)

เมื่อบุคลากรคือหัวใจของความสำเร็จของสถานศึกษา การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน เนื่องจากแต่ละคนจะมีความโดดเด่นด้านต่าง ๆ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการ ทั้งในด้านเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษามีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

แพทเตอร์สัน (Patterson. 1988 : 107 - 109) ได้ให้แนวคิดว่า ครูมีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกัน มีค่านิยมในด้านการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัวของนักเรียนที่แตกต่างกันในแต่ละคน

อรจิรัช ฌ ตะกั่วทุ่ง (2547 : 8) กล่าวว่า ความหลากหลายในวิธีการเรียนการสอนของครูจะเป็นปรัชญาที่ช่วยครูวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียน ปัจจุบันวิธีการสอนที่หลากหลายไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือครูแต่เป็นปรัชญาที่ครูต้องนำไปใช้

จิตุพร คำแก้ว (2547 : 50) กล่าวว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นตัวหล่อหลอมความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในสถานศึกษานั้น วัฒนธรรมดังกล่าวจะถ่ายทอดสืบต่อกัน

โดยประเพณี โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งอาจมีวัฒนธรรมของตนเองซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา ศาสนา บุคลิกภาพ และทักษะการสอนของครูและคน โดยผู้บริหารใช้หลักการบริหารที่ยืดหยุ่นสามารถเชื่อมโยงความแตกต่างระหว่างบุคคลได้อย่างเหมาะสมเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จของงาน

ดังนั้นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการแก้ปัญหาและการตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร สามารถจัดระเบียบภายในองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานและปฏิบัติตนเอง โดยสามารถสร้างเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การระหว่างผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในองค์กรซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันภายในองค์กรมักจะมีวัฒนธรรมย่อยเป็นของตนเอง ซึ่งหากวัฒนธรรมย่อยมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมหลักขององค์กรมากก็จะสร้างความขัดแย้ง และเกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

คอส (Koh. 1991 : unpagged ; อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล. 2548 : 30) ได้ศึกษาการทดสอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์จำนวน 90 สถานศึกษา ๆ ละ 20 คน ผลการวิจัย พบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทรุสกี (Truskie. 1999 : 1 - 2) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ความระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำสามารถทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นคงเส้นคงวา และทำให้องค์การมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งแสดงบทบาทของภาวะผู้นำเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

สเทนฮอฟ และโอเวน (Steinhoff and Owen. 1998 : 1 - 2) ได้ศึกษาถึงการวิเคราะห์คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) สภาพทางครอบครัวของนักเรียน

2) เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 3) การแสดงออกของนักเรียน 4) การปลูกฝังลักษณะนิสัยแก่นักเรียน

บาร์เนตต์ (Barnett. 2003 : 1) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานและชีวิตการทำงาน ส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพ ผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่าตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจได้ แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพพึงใจได้ ในการทำงานและพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพ

แพตเตอร์สัน (Patterson. 2000 : 150) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University Southern Mississippi ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบลักษณะสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆ ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

ชาเวซ (Chaves. 2002 : 202) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร กับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งพบว่า การรับรู้ในองค์กรประกอบต่างๆ ทางวัฒนธรรมองค์กร เช่น ระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์กร เป้าหมายร่วม เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้

แมคเคย์ (Mckay. 2001 : 492-A) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในการประเมินครูโดยศึกษาเฉพาะกรณีในสถานศึกษาแห่งหนึ่ง ในรัฐเมซซาชูเซตต์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนอย่างสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติในการประเมินครูและมีส่วนสนับสนุนต่อการเรียนและการสอนในสถานศึกษาอย่างจริงจัง

สมาร์ท และคณะ (Smart and et al. 1997 : 2146-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแบบการตัดสินใจและประสิทธิภาพองค์กรในตัวอย่างสาเหตุ โดยวัฒนธรรมองค์กรศึกษาตามกรอบแนวคิดของคามรอนและเอตติงตัน และประสิทธิภาพของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคามรอนทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ การปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชนที่จัดการศึกษา 2 ปี จำนวน 30 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำ 639 คน พบว่า ประสิทธิภาพของวิทยาลัย เกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรม

กับสภาพแวดล้อมภายนอก และรูปแบบการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยในแนวของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญของงานตามที่กำหนด

งานวิจัยในประเทศ

จตุพร คำแก้ว (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา การยอมรับ ความมีคุณภาพ ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา การมอบอำนาจ ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเอื้ออาทร และการตัดสินใจ สำหรับการนิเทศภายในสถานศึกษา และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การพัฒนากลุ่ม และการช่วยเหลือครูโดยตรง ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ ความหลากหลายของบุคลากร ความมีคุณภาพ ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา การมอบอำนาจ และความเอื้ออาทร

จิรวัฒน์ กลึงกลางดอน (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ดำเนินการวิจัยโดยใช้กรอบแนวคิดวัฒนธรรมสถานศึกษาของ Patterson, Purkey และParker โดยมีองค์ประกอบ 10 ประการ ได้แก่ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความไว้วางใจความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริตและความหลากหลาย พบว่า 1) วัฒนธรรมสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จังหวัดชัยภูมิมีระดับความสำคัญที่ปรากฏในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความซื่อสัตย์สุจริตการมอบอำนาจ การยอมรับ ความมีคุณภาพ ความหลากหลาย การตัดสินใจ ความเอื้ออาทรและความไว้วางใจ 2) การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก และมาตรฐานที่มีการปฏิบัติในระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจ และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา โดยสามารถทำนายการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูได้ร้อยละ 57.70

จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) วัฒนธรรมสถานศึกษาในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี รายด้านและโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี รายด้านและโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดแตกต่างกันมีวัฒนธรรมสถานศึกษารายด้านและโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ต่างกันมีวัฒนธรรมสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน เพื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ต่างกันมีระดับการปฏิบัติด้านการเพิ่มอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยข้าราชการครูในเขต 2 มีระดับการปฏิบัติสูงกว่าข้าราชการครูในเขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสูงกว่าข้าราชการครูในเขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ต่างกันมีระดับการปฏิบัติงานด้านการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูในเขต 2 มีระดับการปฏิบัติสูงกว่าข้าราชการครูในเขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) วัฒนธรรมสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการปฏิบัติงานวิชาการโดยรวมและการปฏิบัติงานวิชาการด้านการนิเทศภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชูชาติ งามจิตร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 2 โดยรวม

และรายด้าน อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา ด้านการเสริมพลังและด้านความเอื้ออาทร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา ด้านการเสริมพลังด้านความไว้วางใจ ด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอื่นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิภารัตน์ ปือสีลา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การ ภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์การ ด้านการมอบอำนาจส่งผลต่อการประกันคุณภาพด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและด้านการผดุง ระบบประกันคุณภาพวัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจส่งผลต่อการประกันคุณภาพโดยรวม และรายด้านทุกด้านวัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับส่งผลต่อการประกันคุณภาพการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษา วัฒนธรรมองค์การด้านการบูรณาการส่งผลต่อการประกันคุณภาพ การผดุงระบบประกันคุณภาพ

วิญญัต มหิทธิกร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นข้าราชการพลเรือนและพนักงานราชการของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 225 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง 2) วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัด

สำนักนายกรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุชาติ พาอยู่สุข (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกมิติ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามสังกัดเดิมของสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ เดิมมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์โดยรวมสูงกว่า สถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเดิม

ขวัญฤทัย ทองธิดา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้วยทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงานกิจการของสถานศึกษา ให้พัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคลในสถานศึกษา ทั้งรายบุคคล และรายกลุ่ม สามารถทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น สามารถจูงใจให้บุคคลการทำงานเพื่อให้บรรลุกับเป้าหมายของสถานศึกษา

ดร.ณิ ชันขวา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ซึ่งหากพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ

วารสาร เมืองพวน (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาประถมศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ ในระดับสูง เพื่อเป็นพิจารณาเป็นรายด้านมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

วิไลวรรณ มีแฮม (2551 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน กรณีศึกษา โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมโรงเรียนกรณีศึกษา โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ไม่แตกต่างกัน

จารุวรรณ โคบัว (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ข้าราชการครูสายผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ .05

นุชา สระสม (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 203 สถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูปฏิบัติการสอนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 812 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมเป็นแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนิต ทองอาจ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

ศรีรัตน์ บัวใหญ่ (2553 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำนวน 310 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานตามทฤษฎีของผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สิงห์บุรี จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิภาวะทางอารมณ์และจิตใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนเพศ อายุ วิชฐานะ สถานภาพการสมรส และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2554 : 85 - 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา : เทศบาลนครภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ขณะที่วัฒนธรรม องค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สำหรับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์กร ในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r = .730$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

เรียบใจ คุณสมบัติ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอลองหลวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และระดับวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอลองหลวง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา โดยสามารถทำนายการเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.00

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อเข้าสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน ผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับ สถานศึกษา ถ้าสถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีย่อมทำให้นักลากรปฏิบัติงานแบบยอมอุทิศตน เพื่องานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เกิดความรู้สึกละแอกและเจตคติที่ดีต่องาน ทำให้มีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงาน โดยส่งผลให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ องค์กรจะประสบ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns. 1978 : 2 - 6), จอร์น อาร์ เชอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn.Jr. 2000 : 457 - 470), เบส และอะโวลีโอ (Bass and Avolio. 1994 : 14 - 15), เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510), สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 335), สมยศ นาวิการ (2540 : 166), วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 76 - 77) โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบแล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การกระตุ้นทางปัญญา
- 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 4) การสร้างแรงจูงใจ

ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรผู้วิจัยใช้แนวคิดของแพทเตอร์สัน และคณะ (Patterson and et al. 1988 : 107 - 109) ประกอบด้วย

- 1) ความมุ่งหมายของสถานศึกษา
- 2) การมอบอำนาจ
- 3) การตัดสินใจ
- 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
- 5) ความไว้วางใจ
- 6) ความมีคุณภาพ
- 7) การยอมรับ
- 8) ความเอื้ออาทร
- 9) ความซื่อสัตย์สุจริต
- 10) ความหลากหลายของบุคลากร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 50 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 2,650 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. ออนไลน์. 2556)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556 ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ในการสุ่ม มีขั้นตอนในการดำเนินการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. รวบรวมรายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556
2. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณค่า เทียบหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 1 ; อ้างถึงใน ประยูร อาษานาม. 2544 :167) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 336 คน
3. ทำการสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของสถานศึกษาได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 19 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 83 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 75 คน และ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 159 คน ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามขนาดสถานศึกษาของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ชลบุรี	ระยอง	รวม	ชลบุรี	ระยอง	รวม
ขนาดเล็ก	120	29	149	15	4	19
ขนาดกลาง	409	242	651	52	31	83
ขนาดใหญ่	286	307	593	36	39	75
ขนาดใหญ่พิเศษ	864	393	1,257	110	49	159
รวม	1,679	971	2,650	213	123	336

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับงานวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของเบสท์ และคาห์น (Best and Kahn, 1993 : 247) และโดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบของเบสท์และคาห์น (Best and Kahn, 1993 : 247) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง สภาพัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง สภาพัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง สภาพัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง สภาพัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบเพื่อใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและกำหนดตัวชี้วัดของสิ่งที่ต้องการวัดแต่ละตัวอย่างละเอียด ครบถ้วน และชัดเจน

2. เลือกเทคนิคที่ใช้ในการวัดในที่นี้ คือ เทคนิคการวัดเจตคติของลิเคิร์ต ที่มีระดับน้ำหนักของคะแนน 5 ระดับ จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ความคิดเห็นของครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ความคิดเห็นของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ความคิดเห็นของครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ความคิดเห็นของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ความคิดเห็นของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ด้าน และวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 10 ด้าน ได้ข้อคำถาม จำนวน 84 ข้อความ แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4. นำข้อคำถามที่สร้างขึ้นนำไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ข้อความหรือคำถามที่ดี ปรับปรุงแก้ไขข้อความหรือข้อคำถามตามที่คุณเชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาเสนอแนะ ตรวจสอบความเรียบร้อย และความถูกต้องของภาษาที่ใช้ แล้วนำข้อความหรือข้อคำถามทั้งหมดไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item

Objective Congruence : IOC) (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 64 - 65) ได้ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.43 - 0.88 และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกสูงไว้ จำนวน 84 ข้อ

7. วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202 - 204 ; อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 99) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยส่งสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
3. กำหนดวันในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองโดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนในครั้งแรกจำนวน 280 ฉบับ หรือเท่ากับร้อยละ 83.33 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามเพิ่มเติมในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจนกระทั่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ข้อมูลของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำแบบสอบถามที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติ

3. วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าร้อยละและนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

4. วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 103)

4.51 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 103)

4.51 - 5.00 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการทดสอบค่าที (t-test)

7. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ้ (Scheffe)

8. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยใช้

สถิติค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) และแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 153) ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- ค่า r อยู่ในช่วง 0.81 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- ค่า r อยู่ในช่วง 0.61 - 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
- ค่า r อยู่ในช่วง 0.41 - 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- ค่า r อยู่ในช่วง 0.21 - 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
- ค่า r มีค่าไม่เกิน 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean)
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC)
2. ค่าอำนาจจำแนกโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม
3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

1. ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยการทดสอบค่าที (t-test)
2. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ระหว่างขนาดสถานศึกษา เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ้ (Scheffe')
3. ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย จึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

X_{tot}	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
X_1	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_2	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X_3	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
X_4	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงจูงใจ
Y_{tot}	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
Y_1	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งมั่นของสถานศึกษา
Y_2	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ
Y_3	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ
Y_4	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
Y_5	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านความไว้วางใจ
Y_6	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านความมีคุณภาพ
Y_7	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับ
Y_8	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านความเอื้ออาทร
Y_9	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านความซื่อสัตย์สุจริต
Y_{10}	แทน	วัฒนธรรมองค์การด้านความหลากหลายของบุคลากร
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t	แทน	ค่าสถิติทดสอบในการแจกแจงแบบที
p	แทน	ความเป็นไปได้ที่จะมีนัยสำคัญทางสถิติ
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบในการแจกแจงค่าเอฟ
df	แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean of Square)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้คำนวณค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของ สถานศึกษา

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

สถานภาพของครู	จำนวน	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1.1 ประสบการณ์น้อย	124	36.90
1.2 ประสบการณ์มาก	212	63.10
รวม	336	100.00
2. ขนาดของสถานศึกษา		
2.1 ขนาดเล็ก	19	5.70
2.2 ขนาดกลาง	83	24.70
2.3 ขนาดใหญ่	75	22.30
2.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	159	47.30
รวม	336	100.00

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 336 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มาก คิดเป็นร้อยละ 63.10 นอกนั้นที่เหลือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์น้อย โดยสอนอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 47.30 รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 24.70, 22.30 และ 5.70 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังตาราง 5 - 9

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 โดยรวม และรายด้าน

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.18	0.65	มาก
2.	การกระตุ้นทางปัญญา	4.08	0.64	มาก
3.	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.05	0.65	มาก
4.	การสร้างแรงจูงใจ	4.07	0.72	มาก
รวม		4.10	0.61	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย
ตามลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.18$) การกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.08$)
การสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.07$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.05$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารโรงเรียนทำงานเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา	4.31	0.67	มาก
2.	ผู้บริหารแสดงความสามารถเพื่อนำพาสถานศึกษา ไปสู่ความสำเร็จ	4.24	0.72	มาก
3.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน	4.20	0.78	มาก
4.	ผู้บริหารมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน	4.14	0.77	มาก
5.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ยกย่องเลื่อมใส ศรัทธา	4.15	0.83	มาก
6.	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกัน ของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อปฏิบัติงาน สู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ	4.05	0.81	มาก
รวม		4.18	0.65	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนทำงานเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.31$) ผู้บริหารแสดงความสามารถเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ($\bar{X}=4.24$) และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{X}=4.20$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_2)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารช่วยชี้แนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการ แก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี	4.15	0.78	มาก
2.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มองเห็นปัญหาและมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็น ระบบ	4.09	0.76	มาก
3.	ผู้บริหารจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา สืบค้นข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการพัฒนาผู้เรียน	4.12	0.75	มาก
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างความคิดและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการ ปฏิบัติงาน	4.02	0.77	มาก
5.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.11	0.74	มาก
6.	ผู้บริหารแสดงให้เห็น ครูและบุคลากรทางการศึกษา เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทาย	3.98	0.77	มาก
รวม		4.08	0.64	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้น
ทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก
เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ผู้บริหารช่วยชี้แนะครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี ($\bar{X} = 4.15$) ผู้บริหารจูงใจให้ครูและบุคลากร
ทางการศึกษา สืบค้นข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X} = 4.12$) ผู้บริหารสนับสนุน
ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.11$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
		n = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความรู้ความสามารถ	4.07	0.78	มาก
2.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อ ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	4.00	0.76	มาก
3.	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	4.01	0.79	มาก
4.	ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.01	0.80	มาก
5.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น	4.19	0.74	มาก
6.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อมีปัญหาในปฏิบัติงาน	4.03	0.83	มาก
รวม		4.05	0.65	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.19$) ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.07$) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อมีปัญหาในปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.03$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านการสร้างแรงจูงใจ (X_4)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารมีการให้กำลังใจ โดยการยกย่อง ชมเชย ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.06	0.84	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แสดงความสามารถ	4.08	0.79	มาก
3.	ผู้บริหารมีการสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	4.08	0.83	มาก
4.	ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.11	0.81	มาก
5.	ผู้บริหารให้กำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษา เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค	4.07	0.84	มาก
6.	ผู้บริหารจัดการรางวัลที่เหมาะสมให้แก่ผู้ที่ทุ่มเทจิตใจ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.03	0.86	มาก
รวม		4.07	0.72	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ด้านการสร้างแรงจูงใจ
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูและบุคลากร
ทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.11$) ผู้บริหารมีการสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.08$) ผู้บริหาร
เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความสามารถ ($\bar{X} = 4.08$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังตาราง 10 - 20

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน

ด้าน	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ความมุ่งหมายของสถานศึกษา	4.05	0.63	มาก
2.	การมอบอำนาจ	3.99	0.69	มาก
3.	การตัดสินใจ	3.95	0.67	มาก
4.	ความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.00	0.67	มาก
5.	ความไว้วางใจ	4.01	0.67	มาก
6.	ความมีคุณภาพ	4.02	0.66	มาก
7.	การยอมรับ	4.00	0.71	มาก
8.	ความเอื้ออาทร	4.03	0.72	มาก
9.	ความซื่อสัตย์สุจริต	4.18	0.67	มาก
10.	ความหลากหลายของบุคลากร	4.11	0.65	มาก
รวม		4.03	0.59	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.18$) ความหลากหลายของบุคลากร ($\bar{X} = 4.11$) ความมุ่งหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.05$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ระดับพัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา (Y_1)

ข้อ	พัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน	3.97	0.76	มาก
2.	ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ มีความสอดคล้อง กับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.06	0.75	มาก
3.	ผู้บริหารมีการแจ้งข่าวสาร ให้ทราบถึงนโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.08	0.76	มาก
4.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการศึกษา ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.04	0.76	มาก
5.	การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.03	0.75	มาก
6.	ผู้บริหารตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมาย สถานศึกษา	4.14	0.75	มาก
รวม		4.05	0.63	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับพัฒนธรรมองค์การของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ย
จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมาย
สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.14$) ผู้บริหารมีการแจ้งข่าวสารให้ทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา
($\bar{X} = 4.08$) ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
($\bar{X} = 4.06$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านการมอบอำนาจ (Y_2)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านการมอบอำนาจ	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
		n = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่น ไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา	4.03	0.82	มาก
2.	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอำนาจตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ	3.88	0.83	มาก
3.	ผู้บริหารมอบหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.02	0.79	มาก
4.	ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงาน ไว้อย่างชัดเจน	4.04	0.81	มาก
5.	ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสิทธิเท่าเทียมกัน ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน ของสถานศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำงาน	4.01	0.77	มาก
6.	ผู้บริหารกระจายอำนาจในสถานศึกษาทำให้ครู มีความร่วมมือกันมากขึ้น	3.93	0.81	มาก
	รวม	3.99	0.69	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานไว้อย่างชัดเจน
($\bar{X} = 4.04$) ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา
($\bar{X} = 4.03$) ผู้บริหารมอบหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร
ทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.02$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านการตัดสินใจ (Y_3)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจ	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และสำรวจข้อมูลเพื่อเป็น องค์ประกอบในการตัดสินใจ	4.00	0.78	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมตัดสินใจ ตามความเหมาะสม	3.89	0.81	มาก
3.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการกำหนด ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบกับการตัดสินใจ	3.92	0.80	มาก
4.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติและโอกาสในการประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย	4.01	0.75	มาก
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.96	0.83	มาก
6.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตัดสินใจ ร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในสถานศึกษา	3.94	0.83	มาก
รวม		3.95	0.67	มาก

จากตาราง 13 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการตัดสินใจ โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
และโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.01$) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และสำรวจ
ข้อมูลเพื่อเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.00$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอ
ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.96$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.17	0.81	มาก
2	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผูกพันต่อสถานศึกษาโดยไม่คิดโอนย้ายหรือลาออก	3.85	0.89	มาก
3	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความยินดีและเต็มใจมาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงาน	3.93	0.84	มาก
4	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา	4.05	0.76	มาก
5	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน	4.02	0.82	มาก
6	สถานศึกษาแห่งนี้เป็นองค์กรที่ด้อยากร่วมงาน	3.99	0.79	มาก
รวม		4.00	0.67	มาก

จากตาราง 14 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.17$) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.05$) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.02$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านความไว้วางใจ (Y_5)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญตามศักยภาพและความถนัดของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.95	0.76	มาก
2.	ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย	4.01	0.75	มาก
3.	ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจในความสามารถจากครู และบุคลากรทางการศึกษาว่าจะปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.08	0.79	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	3.97	0.84	มาก
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่	4.00	0.84	มาก
6.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีการยอมรับซึ่งกันตามบทบาทภาระหน้าที่	4.03	0.81	มาก
รวม		4.01	0.67	มาก

จากตาราง 15 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจในความสามารถจาก ครู และบุคลากรทางการศึกษาว่าจะปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.08$) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีการยอมรับซึ่งกันตามบทบาทภาระหน้าที่ ($\bar{X} = 4.03$) ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครู และบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.01$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านความมีคุณภาพ (Y_6)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านความมีคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.01	0.78	มาก
2.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.74	มาก
3.	สถานศึกษามีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น	4.07	0.76	มาก
4.	สถานศึกษาแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของสถานศึกษา	4.00	0.79	มาก
5.	ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	4.04	0.82	มาก
6.	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศที่ดีให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา และผู้รับบริหารเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน	3.98	0.84	มาก
รวม		4.02	0.66	มาก

จากตาราง 16 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สถานศึกษามีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.07$) ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.04$) และผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.01$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านการยอมรับ (Y_7)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ด้านการยอมรับ	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครู และบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา	3.95	0.89	มาก
2.	ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษา	3.99	0.82	มาก
3.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษายอมรับ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.98	0.83	มาก
4.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยครู และบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา	4.10	0.80	มาก
5.	ผู้บริหารยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ของครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้โอกาส ในการปรับปรุงแก้ไข	3.96	0.83	มาก
6.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ยกย่องให้ เกียรติซึ่งกันและกัน	4.03	0.86	มาก
รวม		4.00	.71	มาก

จากตาราง 17 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารยกย่องชมเชยครู และบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนที่สร้างชื่อเสียง
ให้กับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.10$) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน
($\bar{X} = 4.03$) ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 3.99$)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความเอื้ออาทร (Y_8)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านความเอื้ออาทร	ระดับความคิดเห็น		ระดับ
		n = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษา	4.00	0.89	มาก
2.	ผู้บริหารสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างดี	4.04	0.83	มาก
3.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ	4.04	0.83	มาก
4.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา	4.07	0.79	มาก
5.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของงาน	4.05	0.82	มาก
6.	สถานศึกษามีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับครู และบุคลากรทางการศึกษา ด้วยความเสมอภาค	3.96	0.85	มาก
รวม		4.03	0.72	มาก

จากตาราง 18 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.07$) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เต็มใจ เสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.05$) และผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ ($\bar{X} = 4.04$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Y_9)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ด้านความซื่อสัตย์สุจริต	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์สุจริต	4.15	0.78	มาก
2.	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความประพฤติดี ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม	4.15	0.75	มาก
3.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.21	0.78	มาก
4.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต	4.26	0.77	มาก
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครู และบุคลากรทางการศึกษา ตรวจสอบการทำงานอย่างเปิดเผย	4.10	0.85	มาก
6.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต	4.18	0.78	มาก
รวม		4.18	0.67	มาก

จากตาราง 19 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต ($\bar{X} = 4.26$) ผู้บริหารยกย่องชมเชยครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.21$) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.18$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ
ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านความหลากหลายของบุคลากร (Y_{10})

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ด้านความหลากหลายของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
		n = 336		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความรู้ความสามารถและความถนัดแต่ละด้าน ของกันและกัน	4.07	0.77	มาก
2.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นภายใต้ความแตกต่าง ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.11	0.71	มาก
3.	ผู้บริหาร ให้อิสระ แก่ครูในการจัดการเรียนการสอน ที่หลากหลาย โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.16	0.76	มาก
4.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีอิสระ ในทางความคิด	4.10	0.77	มาก
5.	ผู้บริหารวิเคราะห์ศักยภาพของครู และบุคลากร ทางการศึกษา เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ	4.09	0.76	มาก
6.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา แสดงศักยภาพของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่	4.13	0.78	มาก
รวม		4.11	0.65	มาก

จากตาราง 20 แสดงว่า ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหาร ให้อิสระ แก่ครูในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย
โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.16$) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา แสดงศักยภาพ

ของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.13$) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นภายใต้ความแตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.11$)

ตอนที่ 4 ผลผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษาดังตาราง 21 - 35

ตาราง 21 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				t	p
		ประสบการณ์		ประสบการณ์			
		มาก		น้อย			
		(n = 124)		(n = 212)			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.19	0.65	4.18	0.65	.23	.82
2.	การกระตุ้นทางปัญญา	4.06	0.67	4.09	0.62	.45	.65
3.	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.06	0.64	4.04	0.66	.29	.77
4.	การสร้างแรงจูงใจ	4.08	0.68	4.07	0.74	.12	.90
	รวม	4.10	0.61	4.09	0.61	.06	.96

จากตาราง 21 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 22 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	SS	df	MS	F	p
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	3.42	3	1.14	2.74	.04*
ภายในกลุ่ม	138.34	332	0.42		
รวม	141.76	335			
2. การกระตุ้นทางปัญญา					
ระหว่างกลุ่ม	2.57	3	0.86	2.15	.09
ภายในกลุ่ม	132.36	332	0.40		
รวม	134.94	335			
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	2.08	3	0.69	1.66	.18
ภายในกลุ่ม	138.79	332	0.42		
รวม	140.87	335			
4. การสร้างแรงจูงใจ					
ระหว่างกลุ่ม	4.36	3	1.45	2.88	.04*
ภายในกลุ่ม	167.75	332	0.50		
รวม	172.11	335			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2.79	3	0.93	2.57	.05*
ภายในกลุ่ม	120.30	332	0.36		
รวม	123.09	335			

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

* $p < .05$

จากตาราง 22 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.10	4.24	3.97	4.06
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.10	-	0.14	0.13	0.04
ขนาดใหญ่	4.24	-	-	0.27*	0.18
ขนาดกลาง	3.97	-	-	-	0.09
ขนาดเล็ก	4.06	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 23 แสดงว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 24 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.22	4.30	4.03	4.10
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.22	-	0.08	0.19	0.12
ขนาดใหญ่	4.30	-	-	0.27*	0.20
ขนาดกลาง	4.03	-	-	-	0.07
ขนาดเล็ก	4.10	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 24 แสดงว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่ กับสถานศึกษาขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 25 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.03	4.28	3.97	4.02
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.03	-	0.25	0.06	0.01
ขนาดใหญ่	4.28	-	-	0.31*	0.26
ขนาดกลาง	3.97	-	-	-	0.05
ขนาดเล็ก	4.02	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 25 แสดงว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจพบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษา ขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 26 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				t	p
		ประสบการณ์		ประสบการณ์			
		มาก		น้อย			
		(n = 124)		(n = 212)			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.	ความมุ่งหมายของสถานศึกษา	4.11	0.63	4.02	0.63	1.38	.17
2.	การมอบอำนาจ	4.03	0.67	3.96	0.70	.84	.40
3.	การตัดสินใจ	3.94	0.66	3.96	0.69	.22	.82
4.	ความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.06	0.67	3.97	0.67	1.23	.22
5.	ความไว้วางใจ	4.01	0.70	4.00	0.66	.15	.88
6.	ความมีคุณภาพ	4.00	0.68	4.03	0.65	.42	.68
7.	การยอมรับ	3.98	0.73	4.02	0.71	.49	.62
8.	ความเอื้ออาทร	4.03	0.72	4.03	0.72	.05	.96
9.	ความซื่อสัตย์สุจริต	4.21	0.71	4.15	0.64	.72	.47
10.	ความหลากหลายของบุคลากร	4.13	0.67	4.10	0.63	.71	.61
	รวม	4.05	0.61	4.02	0.58	.41	.68

จากตาราง 26 แสดงว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 27 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์กร	SS	df	MS	F	p
1. ความมุ่งหมายของสถานศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	3.13	3	1.05	2.65	.05*
ภายในกลุ่ม	131.04	332	0.40		
รวม	134.17	335			
2. การมอบอำนาจ					
ระหว่างกลุ่ม	1.83	3	0.61	1.30	.27
ภายในกลุ่ม	155.30	332	0.47		
รวม	157.13	335			
3. การตัดสินใจ					
ระหว่างกลุ่ม	5.05	3	1.68	3.81	.01**
ภายในกลุ่ม	146.73	332	0.44		
รวม	151.78	335			
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
ระหว่างกลุ่ม	4.52	3	1.51	3.41	.01**
ภายในกลุ่ม	146.53	332	0.44		
รวม	151.05	335			
5. ความไว้วางใจ					
ระหว่างกลุ่ม	5.09	3	1.70	3.83	.01**
ภายในกลุ่ม	147.09	332	0.44		
รวม	152.18	335			
6. ความมีคุณภาพ					
ระหว่างกลุ่ม	4.24	3	1.41	3.29	.02*
ภายในกลุ่ม	142.62	332	.43		
รวม	146.86	335			

ตาราง 27 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	SS	df	MS	F	p
7. การยอมรับ					
ระหว่างกลุ่ม	4.99	3	1.66	3.33	.02*
ภายในกลุ่ม	165.73	332	0.50		
รวม	170.72	335			
8. ความเอื้ออาทร					
ระหว่างกลุ่ม	5.05	3	1.68	3.30	.02*
ภายในกลุ่ม	169.43	332	0.51		
รวม	174.48	335			
9. ความซื่อสัตย์สุจริต					
ระหว่างกลุ่ม	2.44	3	0.81	1.84	.14
ภายในกลุ่ม	146.95	332	0.44		
รวม	149.39	335			
10. ความหลากหลายของบุคลากร					
ระหว่างกลุ่ม	2.14	3	0.71	1.72	.16
ภายในกลุ่ม	137.91	332	0.42		
รวม	140.05	335			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	3.40	3	1.13	3.29	.02*
ภายในกลุ่ม	114.31	332	0.34		
รวม	117.71	335			

** p < .01

* p < .05

จากตาราง 27 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความมุ่งหมาย

ของสถานศึกษา ความมีคุณภาพ การยอมรับ และความเอื้ออาทรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา และด้านความไว้วางใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.06	4.16	3.88	3.97
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.06	-	0.10	0.18	0.09
ขนาดใหญ่	4.16	-	-	0.28*	0.19
ขนาดกลาง	3.88	-	-	-	0.09
ขนาดเล็ก	3.97	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 28 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมพบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 29 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.07	4.17	3.90	4.10
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.07	-	0.10	0.17	0.03
ขนาดใหญ่	4.17	-	-	0.27*	0.07
ขนาดกลาง	3.90	-	-	-	0.20
ขนาดเล็ก	4.10	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 29 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลาง
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 30 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านการตัดสินใจ

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.00	4.10	3.78	3.76
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.00	-	.10	.22	.24
ขนาดใหญ่	4.10	-	-	.32*	.34
ขนาดกลาง	3.78	-	-	-	.02
ขนาดเล็ก	3.76	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 30 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านการตัดสินใจพบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 31 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.07	4.10	3.84	3.77
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.07	-	0.03	0.23*	0.30
ขนาดใหญ่	4.10	-	-	0.26	0.33
ขนาดกลาง	3.84	-	-	-	0.07
ขนาดเล็ก	3.77	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 31 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 32 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านความไว้วางใจ

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.07	4.12	3.82	3.86
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.07	-	0.05	0.25*	0.21
ขนาดใหญ่	4.12	-	-	0.30*	0.26
ขนาดกลาง	3.82	-	-	-	0.04
ขนาดเล็ก	3.86	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 32 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านความไว้วางใจ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลาง
กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 33 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านความมีคุณภาพ

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.05	4.16	3.86	3.87
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.05	-	0.11	0.19	0.18
ขนาดใหญ่	4.16	-	-	0.30*	0.29
ขนาดกลาง	3.86	-	-	-	0.01
ขนาดเล็ก	3.87	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 33 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านความมีคุณภาพ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 34 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านการยอมรับ

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.01	4.18	3.83	3.97
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.01	-	0.17	0.18	0.04
ขนาดใหญ่	4.18	-	-	0.35*	0.21
ขนาดกลาง	3.83	-	-	-	0.14
ขนาดเล็ก	3.97	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 34 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านการยอมรับ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตาราง 35 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ วัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านความเอื้ออาทร

ขนาดของสถานศึกษา		ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
	$\bar{X}$	4.06	4.19	3.84	3.94
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.06	-	0.13	0.22	0.12
ขนาดใหญ่	4.19	-	-	0.35*	0.25
ขนาดกลาง	3.84	-	-	-	0.10
ขนาดเล็ก	3.94	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตาราง 35 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านความเอื้ออาทร พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังตาราง 36 - 46

ตาราง 36 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

n = 336

ตัวแปร	(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)	(Y ₄)	(Y ₅)	(Y ₆)	(Y ₇)	(Y ₈)	(Y ₉)	(Y ₁₀)	(Y _{tot})
(X ₁)	0.76**	0.73**	0.69**	0.69**	0.74**	0.75**	0.74**	0.73**	0.74**	0.72**	0.83**
(X ₂)	0.77**	0.72**	0.68**	0.65**	0.69**	0.74**	0.71**	0.71**	0.70**	0.70**	0.80**
(X ₃)	0.78**	0.77**	0.74**	0.70**	0.75**	0.74**	0.73**	0.74**	0.70**	0.73**	0.84**
(X ₄)	0.74**	0.74**	0.72**	0.69**	0.75**	0.70**	0.78**	0.75**	0.71**	0.70**	0.83**
(X _{tot})	0.83**	0.81**	0.74**	0.74**	0.80**	0.80**	0.81**	0.80**	0.78**	0.78**	0.90**

** p < .01

จากตาราง 36 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.90$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.65 - 0.78

ตาราง 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา (Y_1)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา (Y_1)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.76**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.77**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.78**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 37 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมุ่งหมายของสถานศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.74 - 0.78 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมอบอำนาจ (Y_2)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านการมอบอำนาจ (Y_2)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.73**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.72**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.77**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 38 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมอบอำนาจ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.72 - 0.77 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 39 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการตัดสินใจ (Y_3)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านการตัดสินใจ (Y_3)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.69**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.68**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.72**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 39 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.68 - 0.74 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.69**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.65**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.70**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.69**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 40 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.65 - 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความไว้วางใจ (Y_3)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านความไว้วางใจ (Y_3)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.69**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.75**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.75**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 41 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความไว้วางใจ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.69 - 0.75 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 42 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมีคุณภาพ (Y_6)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์กร ด้านความมีคุณภาพ (Y_6)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.75**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.70**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 42 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความมีคุณภาพอยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.75 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 43 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมรับ (Y₇)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านการยอมรับ (Y ₇)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X ₂)	0.71**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₃)	0.73**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X ₄)	0.78**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** p < .01

จากตาราง 43 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมรับอยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 - 0.78 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 44 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความเอื้ออาทร (Y_8)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านความเอื้ออาทร (Y_8)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.73**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.71**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.75**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 44 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความเอื้ออาทร อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 - 0.75 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Y_9)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Y_9)	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.74**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.70**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.70**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.71**	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 45 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.74 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 46 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความหลากหลายของบุคลากร (Y_{10})

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วัฒนธรรมองค์การ ด้านความหลากหลายของบุคลากร (Y_{10})	
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.72 **	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นทางปัญญา (X_2)	0.70 **	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_3)	0.73 **	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
การสร้างแรงจูงใจ (X_4)	0.70 **	ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

** $p < .01$

จากตาราง 46 แสดงว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความหลากหลายของบุคลากร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.73 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผลการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 50 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 2,650 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. ออนไลน์. 2556)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2556 ซึ่งคัดเลือกมาโดยวิธีทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาในการสุ่ม

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณค่า เทียบหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 1 ; อ้างถึงใน ประยูร อาษานาม, 2544 :167) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 336 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของสถานศึกษาได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ สถานศึกษานขนาดเล็ก จำนวน 19 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 83 คน สถานศึกษานขนาดใหญ่ จำนวน 75 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 159 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของเบสท์และคาห์น (Best and Kahn, 1993 : 247)

ตอนที่ 3 ระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของเบสท์และคาห์น (Best and Kahn, 1993 : 247)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยส่งสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
3. กำหนดวันในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองโดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนในครั้งแรก จำนวน 280 ฉบับ หรือเท่ากับร้อยละ 83.33 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถาม

เพิ่มเติมในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจนกระทั่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ข้อมูลของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการทดสอบค่าที (t-test)
5. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติผู้วิจัยจะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ (Scheffe')
6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยใช้ สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปรากฏผลดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงจูงใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร ความมุ่งหมายของสถานศึกษา ความเอื้ออาทร ความมีคุณภาพ ความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา การยอมรับ การมอบอำนาจ การตัดสินใจตามลำดับ

5. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความมุ่งหมายของสถานศึกษา ความมีคุณภาพ การยอมรับ และความเอื้ออาทรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่การตัดสินใจด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา และด้านความไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการมอบอำนาจ ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความหลากหลายของบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r_{xy} = 0.90$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.65 - 0.78

อภิปรายผล

จากการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้อภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นผู้มีบุคลิก ที่น่านับถือ น่าเคารพ ยกย่องเลื่อมใส ศรัทธา แก่ครูผู้สอน ผู้นำสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จได้ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป้าหมายของโรงเรียนสามารถ แก้ไขปัญหาขององค์การหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งช่วยชี้แนะครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้มองเห็นปัญหาและมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาสร้างสรรค์ความคิดและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและสนับสนุน ให้ครูผู้สอนได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นรวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ มีการยกย่อง ชมเชย ครูผู้สอนที่ทำงานความสำเร็จตามที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชา สระสม (2552 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับครุณี ชันขวา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งหากพิจารณา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

2. จากการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรม สถานศึกษา บ่งบอกถึงแนวปฏิบัติของสมาชิกในองค์การซึ่งมีรากฐานมาจาก ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยม มีลักษณะเฉพาะที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบ การบริหารงานในสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยที่

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษามีการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันมีความประพฤติดี ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม และสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของชูชาติ งามจิตร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับ สุชาติ พาอยู่สุข (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกมิติ

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายโรงเรียนเป็นหลัก มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน เป็นบุคคลที่น่าเคารพยกย่อง เลื่อมใส ศรัทธา สนับสนุนครูพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละบุคคล สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการยกย่องชมเชยและเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความเห็นต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของธนิต ทองอาจ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับขวัญหทัย ทองธีรราช (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดใหญ่ย่อมสูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้บริหารจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน กระบวนการพัฒนาเป้าหมาย กระตุ้นคณะครูร่วมกับคณะครูให้รู้จักคิดแก้ไขปัญหาเพื่อบรรลุ เป้าหมาย ของสถานศึกษา การปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคาดหวังในผลการ ปฏิบัติงานที่สูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบหน้าที่ของคณะครู ส่งเสริม การปฏิบัติงานในลักษณะทีมงาน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจรร วรณ โดบัว (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน อำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ข้าราชการครูสายผู้สอนที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของศุภกิจ สานุสตัย (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ข้าราชการครูที่สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ สุรชิน วิเศษลา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูผู้สอนที่ทำงาน อยู่ในสถานศึกษาเดียวกันต่างยึดถือค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรมและปทัสถานที่ได้รับ การถ่ายทอดสืบต่อกันมาในสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนภายใต้ บรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพถึงแม้ว่าแต่ละบุคคลจะมีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันก็ตาม สอดคล้องกับ งานวิจัยของวรวิทย์ ทรัพย์ไพบูลย์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนเอกชน

เขตอำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนเรียนเอกชน เขตอำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งงานวิจัยของวิไลวรรณ มีแฮม (2551 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ไม่แตกต่างกัน

6. เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่นี้อาจเป็นเพราะว่า ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และตัดสินใจเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา รวมทั้งมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ มากกว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก ในขณะที่เดียวกันสถานศึกษา ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร และงานไปพร้อม ๆ กับให้บุคลากรมีความคิดที่อิสระในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมและบริหารงานอย่างทั่วถึงมีการวางแผนการกำหนดเป้าหมาย และความสำเร็จโดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมีความสุขกับการทำงานมีผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้ได้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทรา เชื้อเฉลิม (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของชูชาติ งามจิตร (2549 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีรัตน์ บัวใหญ่ (2553 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพรรณนาของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตามขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r_{xy} = .90$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.65 - 0.78 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นการผสมผสานกัน ระหว่างเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคล กลุ่มบุคคล จนทำให้ครูผู้สอนหรือบุคลากรเกิดการยอมรับในพฤติกรรมของผู้บริหาร และช่วยให้สมาชิกในองค์การยกระดับขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันให้เท่าทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญฤทัย ทองธิราช (2551 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับการศึกษาของเรียมใจ คุณสมบัติ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยสามารถทำนายการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.00

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการวาง

แผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงาน คอยให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ทว่าครูและบุคลากรทางการศึกษายังขาดความเป็นอิสระในการทำงานและโอกาสในการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ใหม่ ๆ รวมทั้งแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ มีการจัดหาสวัสดิการที่เหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมตามความสนใจของแต่ละบุคคล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

2. ในมิติของวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยหลักแนวคิดทางด้านการบริหารสถานศึกษาควบคู่กับหลักคุณธรรมในการอยู่ร่วมกันของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ค่านิยม ความผูกพันของผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด

3. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และหากพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ ปรากฏว่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับความสัมพันธ์คู่อื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสนับสนุนให้คณะครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เน้นให้ความสำคัญต่อระเบียบแบบแผน พฤติกรรม และค่านิยมในการทำงาน ส่งเสริมให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูที่มีผลงานหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษาและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศของสถานศึกษาแต่ละประเภท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18



บรรณานุกรม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ขวัญหทัย ทองธิราช. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุพร คำแก้ว. (2547). **วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). **การศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน : การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีสยาม.
- จารุวรรณ โตบัว. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3**. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเลย.
- จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์. (2547). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- จิรวัดน์ กลิ่งกลางคอน. (2547). วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น.
- ชูชาติ งามจิตร. (2549). วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐวดี แก้วบางพุด. (มกราคม-เมษายน 2554). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรกรณีศึกษา : เทศบาลนครภูเก็ต,” วิทยบริการ. 22 (1) : 85 - 86.
- ดุริณี ชันขวา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา. ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนิต ทองอาจ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุนเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แอล ที เพรส.
- นฤมล สุนทสวัสดิ์. (2549). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : วันทิพย์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- นิภารัตน์ ป้อสีลา. (2550). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นุชา สระสม. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2546). **การจัดการสมัยใหม่ : Modern management**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- _____. (2549). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2549). **ผู้นำพันธุ์แท้**. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- ประทีป สยามชัย. (2546). **ทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ประยูร อาษานาม. (2544). **คู่มือวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ. (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (มิถุนายน 2549). “ความเปลี่ยนแปลงที่บริหารได้ยาก,” **For Quality**. 13 (106) : 77 - 81.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิง .
- ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). **เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด หน่วยที่ 1 - 7**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- _____. (2548). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ วท.ค. (พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2551). **มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- เรียมใจ คุณสมบัติ. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ**
ที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา).
 ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2550). **ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ**
บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร.
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรวิทย์ ทรัพย์ไพบูลย์. (2546). **วัฒนธรรมองค์การครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองระยอง**
จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัชรพล ศุภจักรวัฒนา. (2549). **วัฒนธรรมองค์การ : ข้อสังเกตในการบริหารงานโครงการ**.
 วิทยานิพนธ์. รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วารสาร เมืองพวน . (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้**
ของสถาบันระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย.
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี : บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- วิเชียร วิทญอุตม. (2548). **ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค**. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). **การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น**
และบทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุจน์.
- วิญวดี มหิทธิกร. (2550). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และ วัฒนธรรมองค์การ**
ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์).
 นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิไลวรรณ มีแฮม. (2551). **วัฒนธรรมโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนกระนวนวิทยาคม**
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).
 ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2547). **หลักการการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ :
 บัณฑิตวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสงี่ยม และคณะ. (2545). **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

- ศรีรัตน์ บัวใหญ่. (2553). วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ศุภกิจ สานุสตัย. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเลย.
- สมพร จำปานิล. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเลย.
- สมพร เพ็ญจันทร์. (2547). แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพร เมืองแป้น. (2548). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- _____. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- _____. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. รายงานการศึกษานิเทศ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (2556). ข้อมูลสารสนเทศ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://202.143.144.52/gdatacenter/>. 24 กรกฎาคม 2556.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2549). ชุดวิชาการจัดการเรียนรู้โครงการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สุชุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2546). ภาวะความเป็นผู้นำ. (เอกสารประกอบการเรียนการสอน ภาวการณ์เป็นผู้นำ (414340)). ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สุชาติ พายุสุข. (2550). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภัทรา เชื้อเฉลิม. (2546). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- _____. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- _____. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะชัย.
- สุพานี สฤญ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรชิน วิเศษลา. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2547). สหุຍการพัฒนการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์ เน้นท์.
- อินทอร โควังชัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4. รายงานการศึกษาอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกสังกัด ปริมณฑลในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานวย ทองโปร่ง. (2555). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์ และสตีวดีโอ.

Barnett, T.L. (2003). **The Influence of Organizational Culture, Work Environment and Personal Work Life on Job Satisfaction and career Commitment of Student Affairs Middle Managers.** Boston : Houghton Mifflin.

Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York : The Free Press.

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Newbery Park, CA : Sage.
- Best, J.W. and Kahn, J.V. (1993). **Research in Education**. 8 th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper and Row.
- Chaves, W.V. (2002). **Anempirical Analysis of the Effect to Work-Related Values and Value Congruence on Job Satisfaction**. Cannada : The Pennsylvania State University.
- Cooke, R.A. and J.L. Lafferty. (1989). **Level : Organizational culture inventory**. Plymouth. MI : Human Synergistics.
- Daft, R. L. (1998). **Essentials of Organization Theory and Design**. Ohio : South - Western College Publishing.
- _____. (1999). **Leadership Theory and Practice**. New York : The Dryden Press.
- Dessler, Gary. (1998). **Management : Leading People and Organizations in the 21 Century**. New Jerisy : Prentice Hall.
- Dotlich, D. L., and Cairo, P.C. (2002). **Unnatural leadership : Going against intuition and experience to develop en new leadership instrincts**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Gordon, Judith R . (1999). **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**. 6 th ed. New Jersey : Prentice Hall International.
- Hellriegel, D., J. W. Slocum, Jr. and R. W. Woodman. (1995). **Organizational Behavior**. 7 th ed. Minneapolis : West Publishing Company.
- Hofstede, G. (1997). **Culture and Organization : Software of the Mind**. New York : Mc Graw-Hill.
- Hoy W.K. and Miskel C.G. (2008). **Educational Administration Theory, Research, and Practice**. Boston : Mc Graw-Hill.
- Kimball Wiles. (1987). **Supervision for Better Schools**. 3 rd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1996). "Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School Leadership," **Educational Administration Quarterly**. 32 (4) : 512 - 538.
- Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. (2000). **Educational Administration : Concepts and Practices**. 3 rd ed. New York : Maple-VailBook.

- Luthans, F. (1995). **Organizational Behavior**. 7th ed. New York : McGraw-Hill.
- Maslow, A.H. (1970). **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York : Harper and Row.
- Mckay, V.P. (February 2001). "The Implementation of New Teacher Evaluation Procedures in Massachusetts School," **Dissertation Abstracts International**. 42 (2) : 492-A.
- Muchinsky, P.M. (1997). **Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology**. 5th ed. California : Brooks/Cole.
- Owens, R.G. (2001). **Organization Behavior in Education**. 7th ed. Boston : Ally's Bacon.
- Patterson, Jerry Purkey, Stuart and Parker, Jackson. (1988). "**Guiding Beliefs of Our School District,**" **Productive School System for a Nonrational Word**. Arlington,VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986. quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starrett, **Supervision ; Human Perspectives**. 4th ed. New York : McGraw-Hill.
- Patterson, K.J. (1988). **School Culture**. San Francisco : Jersey Bass.
- Patterson, S.A. (2000). **Organizational Culture and Performance in Academic**. Mississippi : The University Southern Mississippi.
- Robbin,S.P. (1997). **Organization Theory : Structure Design and Applications**. 3rd ed. Englewood Cliff : Prentice-Hall.
- _____. (1998). **Organization Behavior : Concepts controversies application**. 8th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- _____. (2001). **Organizational Behavior**. 9th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1992). **Organization Culture and Leadership**. San Francisco : Jossey – bass.
- Schermerhorn, John R., Jame G. Hunt and Richard N. Osborn. (2000). **Organization Behavior**. 9th ed. New York : John Willey & Son.
- Smart, J.C. and et al. (January 1997). "The Roles of Institution Cultures and Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in two-year Colleges," **Dissertations Abstracts International**. 29 (2) : 2146-A.
- Steinhoff, C.R., and Owen, R.G. (February 1989). "The organizational culture assessment, Inventory : A metaphorical analysis in Education Setting," **Journal of Educational Administration**. 27 (3) : 1 - 2.

Tracy, D and William J. M. (2001). **Truth, trust, and the bottom line.** Chicago : Dearborn Trade.

Tracy, D. (1990). **A Common-Sense Guide to Managing people : 10 Steps to Empowerment.** New York : William Morrow.

Truskie, S. (1999). **Leadership in High-Performance Organizational Cultures.** London : Quorum Books.

Yulk, G. (1998). **Leadership in Organization.** New Jersey : Prentice Hall.

_____. (2002). **Leadership in Organizations.** 5 th ed. New Jersey : Practice-Hall.



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร. พีระ รัตนวิจิตร ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร. สวัสดิ์ชัย ศรีพนมธนากร คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ทางทอง ข้าราชการบำนาญ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
4. นายวิโรจน์ บำรุง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนระยองวิทยาคม
5. นายกัมพล แสงพงษ์พิทยา ผู้อำนวยการ
โรงเรียนวัดเนินพระ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๑๑๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.พีระ รัตนวิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและเค้าโครงวิจัยโดยย่อ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุกัญญา พูลกลี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘” โดยมี ดร.ธนิก คุณเมธิกุล เป็นประธานที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อินทรมาตย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๓๕๓๑ ๕๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐-๓๕๔๓-๑๐๖๑



ମି. ମନୁ ୦୫୯୭.୧୩/୧ ୧୧୧

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

២៦ វិច្ឆិកា ២៥៥៦

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สวัสดิชัย ศิริพนมธนากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและเค้าโครงวิจัยโดยย่อ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องจาก นางสาวสุกัญญา พูลกสิ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘” โดยมี ดร.ธนิก คุณเมธิกุล เป็นประธานที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อินทรมาตย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่นักศึกษาส่งขึ้น เพื่อให้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยชนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

1. **ଆନୁ. ୦-ନବମ ୧୯୯୯ ଟିପ୍ପି ରେକର୍ଡ**

โทรสาร ๐-๓๕๔๓-๑๐๖๑

ที่ ศร ๐๕๕๒.๑๓/ว ๑๑๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ทางทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและเค้าโครงวิจัยโดยย่อ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุกัญญา พูลกลี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘” โดยมี ดร.ชนิก คุณเมธิกุล เป็นประธานที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อินทรมาตย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่นักศึกษารวบรวมขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยนนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๓๕๓๑ ๕๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐-๓๕๔๗-๑๐๖๑



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๑๑๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายกัมพล แสงพงษ์พิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและเค้าโครงวิจัยโดยย่อ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุกัญญา พูลกลี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต ๑๘” โดยมี ดร.ธนิก คุณเมธิกุล เป็นประธานที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อินทรมาตย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่นักศึกษาร่างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยนนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๓๕๓๑ ๕๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐-๓๕๔๗-๑๐๖๑

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๑๑๒



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความร่วมมือในการทำวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุกัญญา พูลกลี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘” โดยมี ดร.ธนิก คุณเมธิกุล เป็นประธานที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อินทรมาตย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ในการนี้นักศึกษาขอ นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือ ที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๓๕๓๑ ๕๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐-๓๕๔๓-๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศร ๐๕๕๒.๑๓/ว ๑๑๓



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความร่วมมือในการทำวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุกัญญา พูลกลี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘” โดยมี ดร.ธนิก คุณเมธิกุล เป็นประธานที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ธีรศักดิ์ อินทรมาตย์ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ในการนี้จำเป็นต้องนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยนต์ ประดิษฐศิลป์)

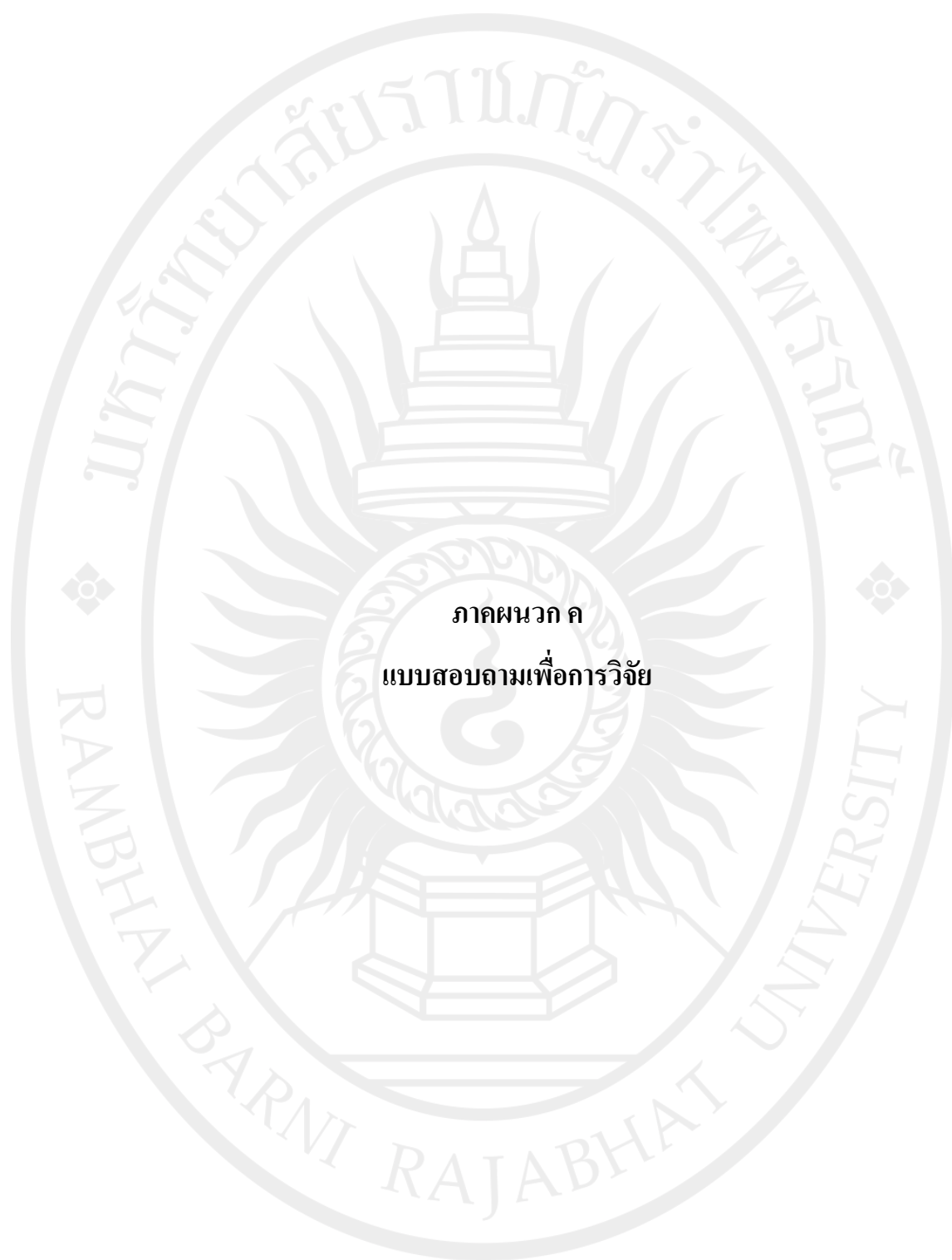
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๓๕๓๑ ๕๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐-๓๕๔๓-๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
และวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและ วัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ในหลักสูตรระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมทางการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลต่อการตอบของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ท่านตอบผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ขอขอบคุณที่ทำให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวสุกัญญา พูลกลี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () และเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ปี
(กรณีมากกว่า 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี)
2. ขนาดของสถานศึกษา
 - () สถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน)
 - () สถานศึกษาขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน - 1,499 คน)
 - () สถานศึกษาขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน)
 - () สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือให้ตรงกับระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง ครูเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ครูเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ครูเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ครูเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ครูเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน		✓			

จากตัวอย่างข้อ 0 แสดงว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ “มาก”

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1.	ผู้บริหารโรงเรียนทำงานเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา					
2.	ผู้บริหารแสดงความสามารถเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ					
3.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน					
4.	ผู้บริหารมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
5.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ยกย่องเลื่อมใส ศรัทธา					
6.	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อปฏิบัติงานสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ					
การกระตุ้นทางปัญญา						
7.	ผู้บริหารช่วยชี้แนะครูและบุคลากรทางการศึกษาในการ แก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี					
8.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามองเห็นปัญหาและมีการแก้ไขปัญหายอย่างเป็นระบบ					
9.	ผู้บริหารจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา สืบค้นข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการพัฒนาผู้เรียน					
10.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างความคิดและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน					
11.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาช่วยกันคิดแก้ไขปัญหายในการปฏิบัติงาน					
12.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าปัญหายที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
13.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความรู้ความสามารถ					
14.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล					
15.	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล					
16.	ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
17.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น					
18.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อมีปัญหาในปฏิบัติงาน					
การสร้างแรงจูงใจ						
19.	ผู้บริหารมีการให้กำลังใจ โดยการยกย่อง ชมเชยครูและบุคลากรทางการศึกษา					
20.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความสามารถ					
21.	ผู้บริหารมีการสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน					
22.	ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
23.	ผู้บริหารให้กำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค					
24.	ผู้บริหารจัดหารางวัลที่เหมาะสมให้แก่ผู้ที่ทุ่มเทจิตใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ					

ตอนที่ 3 คำถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้ท่านทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือให้ตรงกับระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง ครูเห็นว่าสภาพวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ครูเห็นว่าสภาพวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ครูเห็นว่าสภาพวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ครูเห็นว่าสภาพวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ครูเห็นว่าสภาพวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความมุ่งหมายของสถานศึกษา						
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ไว้อย่างชัดเจน					
2.	ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ มีความสอดคล้องกับ เป้าหมายของสถานศึกษา					
3.	ผู้บริหารมีการแจ้งข่าวสาร ให้ทราบถึงนโยบายและเป้าหมาย ของสถานศึกษา					
4.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการศึกษาข้อมูล ที่เกี่ยวข้องก่อนกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา					
5.	การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนด					
6.	ผู้บริหารตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมาย สถานศึกษา					
การมอบอำนาจ						
7.	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับ สายการบังคับบัญชา					

ข้อ	สภาพวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8.	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ					
9.	ผู้บริหารมอบหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
10.	ผู้บริหารมีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานไว้อย่างชัดเจน					
11.	ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินของสถานศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำงาน					
12.	ผู้บริหารกระจายอำนาจในสถานศึกษาทำให้ครูมีความร่วมมือกันมากขึ้น					
การตัดสินใจ						
13.	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และสำรวจข้อมูลเพื่อเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ					
14.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมตัดสินใจตามความเหมาะสม					
15.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ					
16.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
17.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ					
18.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในสถานศึกษา					
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา						
19.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
20.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผูกพันต่อสถานศึกษาโดยไม่คิดโอนย้ายหรือลาออก					

ข้อ	สภาพวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความยินดีและเต็มใจมาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงาน					
22.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา					
23.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยกย่อง ชมเชยในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน					
24.	สถานศึกษาแห่งนี้เป็นองค์การที่ดิฉันอยากร่วมงาน					
ความไว้วางใจ						
25.	ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญตามศักยภาพและความถนัดของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
26.	ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย					
27.	ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจในความสามารถจากครูและบุคลากรทางการศึกษาว่าจะปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย					
28.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ					
29.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่					
30.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีการยอมรับซึ่งกันตามบทบาทภาระหน้าที่					
ความมีคุณภาพ						
31.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
32.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
33.	สถานศึกษามีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น					
34.	สถานศึกษาแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของสถานศึกษา					

ข้อ	สภาพวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35.	ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด					
36.	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศที่ดีให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้รับบริหารเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน					
การยอมรับ						
37.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา					
38.	ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
39.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษายอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
40.	ผู้บริหารยกย่อง ชมเชยครูและบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา					
41.	ผู้บริหารยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไข					
42.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
ความเอื้ออาทร						
43.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษา					
44.	ผู้บริหารสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างดี					
45.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ					
46.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา					

ข้อ	สภาพวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
47.	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เต็มใจ เสียสละเวลาส่วนตัว เพื่อความสำเร็จของงาน					
48.	สถานศึกษามีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับครู และบุคลากรทางการศึกษา ด้วยความเสมอภาค					
ความซื่อสัตย์สุจริต						
49.	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์สุจริต					
50.	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความประพฤติดี ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม					
51.	ผู้บริหารยกย่อง ชมเชยครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
52.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เคยมีเรื่องร้องเรียน เกี่ยวกับการทุจริต					
53.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตรวจสอบ การทำงานอย่างเปิดเผย					
54.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตระหนักและเห็นคุณค่า ความสำคัญของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต					
ความหลากหลายของบุคลากร						
55.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษายอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความรู้ความสามารถ และความถนัดแต่ละด้านของกันและกัน					
56.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างราบรื่นภายใต้ความแตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษา					
57.	ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
58.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอิสระในทางความคิด					

ข้อ	สภาพวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
59.	ผู้บริหารวิเคราะห์ศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
60.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา แสดงศักยภาพของตนเองในการทำงานอย่างเต็มที่					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ง

คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 47 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอน
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ของคะแนน ΣR	$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
2.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12.	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
13.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18.	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
19.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21.	1	1	1	0	1	4	1.00	ใช้ได้
22.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวมของ คะแนน ΣR	$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับ วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ของคะแนน ΣR	$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2.	1	1	1	1	-1	3	0.60	ใช้ได้
3.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4.	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
5.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6.	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
7.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12.	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
13.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14.	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
15.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17.	1	1	1	0	0	3	0.60	ใช้ได้
18.	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
19.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20.	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
21.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ของคะแนน ΣR	$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
29.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
30.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
31.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
33.	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
34.	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
35.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
37.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
38.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
39.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
40.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
41.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
42.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
43.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
44.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
45.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
46.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
47.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวมของ คะแนน ΣR	$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
48.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
49.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
50.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
51.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
52.	1	1	1	-1	1	3	0.60	ใช้ได้
53.	1	1	1	0	0	3	0.60	ใช้ได้
54.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
55.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
56.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
57.	1	1	1	0	0	3	0.60	ใช้ได้
58.	1	1	1	0	1	4	0.80	ใช้ได้
59.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
60.	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก จ

คำอธิบายจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 49 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็น
ของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต18 ด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
1.	0.67
2.	0.60
3.	0.48
4.	0.56
5.	0.77
6.	0.62
การกระตุ้นทางปัญญา	
7.	0.50
8.	0.57
9.	0.57
10.	0.54
11.	0.71
12.	0.43
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	
13.	0.80
14.	0.72
15.	0.62
16.	0.71
17.	0.73
18.	0.74
การสร้างแรงจูงใจ	
19.	0.77
20.	0.82

ตาราง 49 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
21.	0.76
22.	0.74
23.	0.70
24.	0.76

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ระหว่าง 0.43 - 0.82

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.98

ตาราง 50 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็น
ของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
ความมุ่งหมายของสถานศึกษา	
1.	0.82
2.	0.75
3.	0.83
4.	0.82
5.	0.79
6.	0.72
การมอบอำนาจ	
7.	0.72
8.	0.67
9.	0.72
10.	0.79
11.	0.67
12.	0.67
การตัดสินใจ	
13.	0.71
14.	0.70
15.	0.81
16.	0.62
17.	0.62
18.	0.67
ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	
19.	0.65
20.	0.56

ตาราง 50 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
21.	0.76
22.	0.52
23.	0.83
24.	0.71
ความไว้วางใจ	
25.	0.74
26.	0.70
27.	0.83
28.	0.71
29.	0.78
30.	0.85
ความมีคุณภาพ	
31.	0.77
32.	0.85
33.	0.76
34.	0.71
35.	0.75
36.	0.79
การยอมรับ	
37.	0.78
38.	0.79
39.	0.74
40.	0.65
41.	0.78
42.	0.83
ความเอื้ออาทร	
43.	0.88

ตาราง 50 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
44.	0.78
45.	0.80
46.	0.79
47.	0.80
48.	0.75
ความซื่อสัตย์สุจริต	
49.	0.79
50.	0.83
51.	0.86
52.	0.84
53.	0.79
54.	0.83
ความหลากหลายของบุคลากร	
55.	0.69
56.	0.69
57.	0.74
58.	0.70
59.	0.74
60.	0.73

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านวัฒนธรรมองค์การ อยู่ระหว่าง 0.52 - 0.88

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านวัฒนธรรมองค์การ เท่ากับ 0.98



ประวัติย่อผู้วิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวสุกัญญา พูลกลี
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 10 เมษายน 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	14/5 หมู่ที่ 8 ตำบลเขาบายศรี อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนระยองวิทยาคมปากน้ำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนระยองวิทยาคมปากน้ำ จังหวัดระยอง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	โรงเรียนมัธยมต้น
พ.ศ. 2543	โรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” จังหวัดจันทบุรี มัธยมศึกษาปีที่ 6
พ.ศ. 2547	โรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” จังหวัดจันทบุรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต วท.บ. (วิทยาการคอมพิวเตอร์)
พ.ศ. 2553	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู
พ.ศ. 2557	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (บริหารการศึกษา)
	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี