



ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11
ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

วันทิพย์ สามหาดไทย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

พ.ศ. 2560

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11
ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

วันทิพย์ สามหาดไทย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

พ.ศ. 2560

AUTHENTIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN SCHOOLS UNDER SURATTHANI
SECONDARY EDUCATION SERVER AREA OFFICE 11

WANTIP SAMHADTHAI

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of Master of Education
Field in Educational Administration

Graduate School

Suratthani Rajabhat University

2017

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
ชื่อผู้วิจัย นางวันทิพย์ สามหาดไทย
ชื่อปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2559
คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- | | |
|---|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงนุช เจริญสุข | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร | กรรมการ |

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และ 4) เพื่อหาอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 317 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก ใช้แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.93 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านความโปร่งใส ด้านความยุติธรรม ด้านการเรียนรู้จากอนาคต ด้านการตระหนักในตน และด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ส่วน 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก และโครงสร้างองค์การ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .46$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) อำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้ร้อยละ 41.90

ABSTRACT

Thesis Title	Authentic Leadership of School Administrators Affecting Organizational Climate in Schools under Suratthani Secondary Education Server Area Office 11	
Student's Name	Mrs. Wantip Samhadthai	
Degree Sought	Master of Education	
Major	Educational Administration	
Academic Year	2016	
Thesis Advisors	1. Asst. Prof. Dr. Natjaree Jaroensuk	Chairperson
	2. Assoc. Prof. Dr. Chusak Ekpetch	Committee

The objectives of this research were : to study authentic leadership of school administrators; to study organizational climate of schools; to study authentic leadership of school administrators affecting organizational climate in schools; and to study discrimination authentic leadership of school administrators affecting organizational climate in schools under Suratthani Secondary Education Server Area Office 11. The sample were 317 teachers selected by sample random sampling. Data were collected by questionnaire with reliability index of 0.93. and analyzed by using mean, using standard deviation, and correlation coefficient of Pearson.

The results showed that the authentic leadership of school administrators were at high level in overall and each dimension: transparency, impartiality, learning for the future, self - awareness, and intra - personal morality. The organizational climate of school swere at high level in overall and each dimension : warmth and support, reward and punishment, support of participation in decision making, positive atmosphere creation, and organization structure. The authentic leadership of the school administrators affecting organizational climate in school swere at moderate level ($r = .46$) at statistically significant level of .01. The discrimination authentic leadership of school administrator saffecting organizational climate in schools under Suratthani Secondary Education Server Area Office 11. These predictors accounted for 41.90 percent of the variance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี โดยมีท่านผู้มีอุปการคุณหลายท่านที่มีส่วนสำคัญยิ่งในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะทุกขั้นตอนของการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นัฏฐรี เจริญสุข ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้การช่วยเหลือแนะนำเป็นอย่างดี ตลอดจนให้แนวคิดกำลังใจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ จึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่เสียสละเวลา ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้ง 5 ท่าน ได้แก่ นายภักดี เหมทานนท์ นายสุชาติ หงส์ทอง นางสมร เผือกเดช นางเมตตา กลิ่นเมฆ และนางเพ็ญพนา รักษาแก้ว ที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ หลายประการ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ตลอดจนผู้มีอุปการคุณทุกท่านที่ให้การกำลังใจด้วยดี ตลอดมา จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

วันทิพย์ สามหาดไทย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ	๙
สารบัญ.....	๑๐
สารบัญตาราง.....	๑๑
สารบัญภาพ.....	๑๒
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง	12
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	18
แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ.....	36
บรรยากาศในองค์การ	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
3 วิธีดำเนินการวิจัย	85
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	85
การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	89
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	89
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	116
สรุปผล.....	116
อภิปรายผล.....	119
ข้อเสนอแนะ.....	128
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	142
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	143
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	146
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	148
ภาคผนวก ง การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา.....	159
ภาคผนวก จ สรุปผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือรายด้าน.....	169
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	171

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามขนาด ปีการศึกษา 2558.....	66
2.2 แนวความคิดที่นำมาประยุกต์เป็นตัวแปรต้น.....	82
2.3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศองค์กร.....	83
3.1 แสดงสัดส่วนจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	86
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน.....	93
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี.....	95
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ด้านการตระหนักในตน.....	95
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ด้านความโปร่งใส.....	97
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ด้านความยุติธรรม.....	98
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน.....	99
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต.....	100
4.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมและ รายด้าน.....	101

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.9	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน.....	102
4.10	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านโครงสร้างองค์กร.....	103
4.11	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ.....	104
4.12	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก.....	105
4.13	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	106
4.14	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	107
4.15	แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	109
4.16	แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรบรรยากาศองค์การ ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน.....	110
4.17	แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรด้านโครงสร้างองค์กร.....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.18	แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรด้านการให้รางวัลและการลงโทษ.....	112
4.19	แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก.....	113
4.20	แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	114

1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
-----	---------------------------	---

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การศึกษา และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งส่งผลให้ทุกองค์กรนั้นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของตนเองและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนเพื่อให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักการคิดวิเคราะห์ รู้จักการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเชื่อมโยงกับความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ดีงาม เพื่อดำเนินชีวิตที่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552 - 2561) มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย โดยเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหาร และการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีคุณภาพและทักษะที่จำเป็นต่าง ๆ สำหรับการดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สุคนธ์ อินธพานนท์, 2555 : 8)

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนามนุษย์เพื่อพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิดของมนุษย์ ในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่ทันสมัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อที่จะเตรียมความพร้อมให้ทันกับปัจจุบัน ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤตผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานขององค์กร ในช่วงปี ค.ศ. 2000 หลายประเทศ รวมถึงประเทศไทยด้วยนั้น ประสบภาวะวิกฤตเป็นอย่างมากในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับประเทศ เนื่องจากประชาชนเห็นว่าผู้นำมีความรับผิดชอบและการตัดสินใจด้วยศีลธรรมลดลง ซึ่งความมั่นใจในตัวผู้นำนั้น แสดงให้เห็นว่า

ประชาชนต้องการผู้นำองค์กรที่มีความสามารถในการชี้แจงเหตุผลได้ มีความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ นักวิชาการจึงให้ความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ซึ่งเกิดขึ้นจาก แนวคิดทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยหลาย ๆ อย่าง เช่น การรู้จักตนเอง การมีจิตใจที่ดีในเชิงบวก เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย ในตนเอง เข้าใจเป้าหมายที่แท้จริงของตนเอง ซึ่งเมื่อมีการวิจัยเพิ่มมากขึ้น คุณลักษณะต่าง ๆ ของภาวะ ผู้นำที่แท้จริงก็เกิดขึ้นมากมาย (สุธาสนี แสงมุกดา, 2554)

การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นสิ่งสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ที่แท้จริงจะเป็นผู้นำที่สามารถบริหารจัดการให้องค์กรเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำที่แท้จริงก็มักจะเป็น ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์การทำงานมานาน จึงเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำ ที่ตนเองเป็นอยู่ Roche (2010) กล่าวว่า การศึกษาเรียนรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริงในนิวซีแลนด์ โดยการใช้ หลักการของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางสำหรับประเทศไทยนั้น ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางการศึกษา เช่นกัน โดยจะเห็นได้จากกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, 2552) ได้กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มีมุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่ สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้ง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดย 1) กระจาย อำนาจการบริหารงานและการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา 2) พัฒนาระบบ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทาง การศึกษาอย่างมีคุณภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น โดยส่งเสริม การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่น ในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาให้มากขึ้น และส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้น 5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2556) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ โดยผู้บริหารนั้นต้องมีความรู้ สมรรถนะของ ผู้บริหาร ทั้งในด้านหลักการบริหารการศึกษา กระบวนการจัดการศึกษา การสร้างวิสัยทัศน์ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง และแนวโน้มการจัดการศึกษามาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติ กิจกรรมทางวิชาการ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ วางแผนพัฒนาองค์กร ใช้นวัตกรรมการบริหาร รายงานคุณภาพของสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้นำพร้อมทั้งสร้างผู้นำและสร้างโอกาส ในการพัฒนาและมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร สถานศึกษาประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อสังคมด้วยความมุ่งหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพคงไว้ซึ่งเกียรติยศศักดิ์ศรีอันดีงาม

การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีภาวะผู้นำที่แท้จริง อาทิเช่น กำหนดเป้าหมาย จัดโครงสร้างการบริหารงาน มอบหมายงาน จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน และมีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ มีการสร้างบรรยากาศขององค์การที่พึงประสงค์ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้ (วิไล กวางศิริ, 2556) สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะสะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกภาคส่วน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะเกื้อหนุนให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งบรรยากาศขององค์กรนั้นเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ทำงานรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และถือเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เกิดจากลักษณะทางกายภาพการปฏิสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วม และการประพฤติปฏิบัติระหว่างสมาชิกภายในหรือกับบุคคลภายนอกองค์การ บรรยากาศองค์การถูกพัฒนาโดยองค์การ และสะท้อนให้เห็นการต่อสู้ดิ้นรนทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งประเภทของคนประกอบขึ้นเป็นองค์การ กระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ เนื่องจากโรงเรียนนับเป็นองค์การหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อให้บริการทางการศึกษา ซึ่งการให้บริการทางการศึกษาจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ระหว่างบุคคลต่อบุคคลในโรงเรียน ดังนั้น บรรยากาศในโรงเรียนจึงมีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน และความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อสถานศึกษา

นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การยังมีผลกระทบต่องานของบุคลากรในองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกนั้น มีส่วนช่วยให้ปัญหาด้านพฤติกรรม และอารมณ์ของนักเรียนลดลงสามารถสร้างประสบการณ์ความสำเร็จในทางวิชาการได้ (Haynes and Corner, 1993) และมีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ ดังนั้น โรงเรียนที่มีบรรยากาศเชิงบวกจึงทำให้โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ รู้สึกถึงในความเป็นเจ้าของ อยากมาโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพิ่มขึ้น ทำให้สถานศึกษาเป็นที่น่าพอใจและเป็นสถานที่ที่มีความหมาย ทั้งครูและนักเรียนจะใช้เวลาอยู่ในสถานศึกษาอย่างมีค่า (Fox and Other, 1973) การบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของทางราชการหรือของเอกชน จุดประสงค์หลักก็คือ การที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้นสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการบริหารองค์การไปสู่ผลสำเร็จได้ อยู่ที่ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร ทั้งในด้านการตระหนักในตนเอง มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม และมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเอง ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ที่มีในตัวผู้บริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานหรือ

สมาชิกองค์การนั้นอยากทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานสามารถนำเอาความสามารถออกมาใช้อย่างเต็มที่ และเป็นระบบ แสดงว่าผู้บริหารนั้นมีภาวะผู้นำที่แท้จริง ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในทางที่ดี

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา การนิเทศ ติดตาม กำกับ ช่วยเหลือ ดูแลสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดชุมพร จำนวน 66 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นจังหวัดสุราษฎร์ธานี 44 โรงเรียน และจังหวัดชุมพร 22 โรงเรียน โดยมีหน้าที่ในการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา พัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล บนพื้นฐานความรู้ คู่คุณธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารการศึกษารุ่นใหม่ จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจและให้ความสำคัญกับการนำภาวะผู้นำที่แท้จริง มาปรับให้เหมาะสมกับบรรยากาศองค์การให้เป็นบรรยากาศองค์การที่สร้างสรรค์ สามารถยอมรับกับภาระงานในหน้าที่ สอนและงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ การใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น มีการตระหนักจริง มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใส และมีกระบวนการที่สมดุล ย่อมทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน ยอมอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม และเกิดความรู้สึกลึกซึ้งและเจตคติที่ดีต่องาน มีความสุขในการทำงาน อันจะนำไปสู่บรรยากาศในทางที่ดี ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่แท้จริง และบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีบรรยากาศองค์การที่ดี ย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของระบบการทำงานภายในของสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2558) จากข้อมูลสารสนเทศกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในปีการศึกษา 2558 พบว่า โรงเรียนภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีผลการปฏิบัติงานการจัดการศึกษาที่ยังคงต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากการบริหารจัดการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบกับสภาพบรรยากาศ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ อันจะส่งผลต่อสภาพการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารที่ดีนั้น ย่อมเกิดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อาจส่งผลต่อบรรยากาศในการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทั้งระบบในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง และบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีบรรยากาศที่ดี น่าอยู่ น่าเรียน และมีความสุข (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2558)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อจะได้ทราบถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งผลจากการวิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น อันจะก่อประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติ ต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของเยาวชนต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
4. เพื่อหาอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ความสำคัญของการวิจัย

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 และสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นดังนี้

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา และหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา ทักษะภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อให้การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงการพัฒนาระบบบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อใช้ในการบริหารจัดการบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการศึกษา
3. ผู้บริหารจะได้ทราบและนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาตนเอง และเป็นองค์ความรู้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ขอบเขตของเนื้อหา

1. ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการตระหนักในตน ด้านความโปร่งใส ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และด้านการเรียนรู้สู่อนาคต
2. ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก และด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,789 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 357 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) กำหนดสัดส่วนเป็นรายอำเภอ แล้วดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก

ตัวแปรที่จะศึกษา

1. ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่
 - 1.1 ด้านการตระหนักในตน
 - 1.2 ด้านความโปร่งใส
 - 1.3 ด้านความยุติธรรม
 - 1.4 ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน
 - 1.5 ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต
2. ตัวแปรตาม คือ บรรยากาศองค์การในโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่
 - 2.1 ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน
 - 2.2 ด้านโครงสร้างองค์การ
 - 2.3 ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ

2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก

2.5 ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ที่ได้กล่าวเอาไว้ซึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยประกอบไปด้วย การตระหนักในตน มีความโปร่งใส ความยุติธรรม มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และการเรียนรู้สู่ออนาคต โดยได้สังเคราะห์ตัวแปรในแต่ละด้านจาก Walumbwa (2008); Northouse (2010); Coglisier Davis (2011); Kruse (2013); ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์ (2550); พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556); อธิภัทร กุโลภาส (2556); สุธาสิณี แสงมุกดา (2554); และสุภาพ สิกขาพันธ์ (2557) และผู้วิจัยได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียน จาก Hoy and Miskel (2001); Litwin and Stringer (1968); จิตมา วรรณศรี (2550); สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551); สมจิต สงสาร (2552); นิตากร สนศิริ (2554); นิภูลา ลั่นเหลือ (2554); วิไล กวางศิริ (2556); ณฐกร รักธรรม (2557); และสาวิตรี ศรีรักษ์ (2558) โดยนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตน ที่เป็นแบบอย่างในการทำงาน การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การมีคุณธรรมจริยธรรม มีความโปร่งใส ตลอดจนมีความตระหนักในตนเอง โดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ และยุติธรรม สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการตระหนักในตน ด้านความโปร่งใส ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และด้านการเรียนรู้สู่ออนาคต

1.1 ความตระหนักในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงการรับรู้ การเข้าใจความรู้สึกและความคิด ความสามารถในการจัดการกับสภาพต่าง ๆ ภายในตน ความรู้สึกนึกคิด และทรัพยากรต่าง ๆ การควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ ที่แสดงออกมา แต่สามารถจัดการกับความรู้สึกได้อย่างเหมาะสมแก่กาลเทศะ การดำรงรักษาไว้ซึ่งเป็นมาตรฐานของความซื่อสัตย์ และความมั่นคง ความรับผิดชอบในการกระทำต่าง ๆ ของตนเอง ไม่กล่าวหา กล่าวโทษผู้อื่นในความผิดพลาดบกพร่องของตนเองที่ได้กระทำลงไป ความยืดหยุ่นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ความพอใจต่อความคิดใหม่ วิธีการใหม่และข้อมูลใหม่ ๆ แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ และมีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน

1.2 ความโปร่งใส หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสัมพันธ์อันดี โดยอาศัยการดำเนินงานการสร้างเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ มีการสื่อสาร การแสดงถึง ความรับผิดชอบ พร้อมกับการตรวจสอบ รวมทั้ง มีกระบวนการในการติดตามและประเมินผลที่ได้รับ การยอมรับว่าเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งด้านอารมณ์ ความคิด มุมมอง และความรู้สึก แบ่งปันสารสนเทศรวมทั้งการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

1.3 ความยุติธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความเที่ยงธรรม เสมอภาคในตัวบุคคลกรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง ไม่มีอคติหรือความลำเอียงไปในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อันได้แก่ ลำเอียงเพราะความรัก ลำเอียงเพราะความโกรธ ลำเอียงเพราะความกลัว และลำเอียงเพราะความหลง ไม่ปฏิเสธบิดเบือนข้อมูล มีความตรงไปตรงมา

ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประกอบการตัดสินใจ พิจารณาผลงานจากความรู้ ความสามารถและคุณธรรมความดี

1.4 มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการประพฤติปฏิบัติที่เป็นคุณงามความดี ความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับและต้องการของสังคม ทั้งด้านทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมอันดีงามของสังคม ความสามารถตัดสินใจในการกระทำด้วยตนเอง รู้จักควบคุมตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และแสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางการประพฤติปฏิบัติ

1.5 การเรียนรู้สู่อนาคต หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ความสามารถ ความสามารถในการคาดการณ์ สถานการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้หลักคาดการณ์ที่เหมาะสม การคิดเชิงอนาคตเป็นการฉายภาพไปสู่อนาคตหากเราตั้งคำถามเหล่านี้จะมีคำตอบได้ หากเราใช้กระบวนการคิดเชิงอนาคต การพัฒนาการรับรู้ภายในตนให้เกิดการคิดมิติใหม่ ตลอดจนการมีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา การสัมผัสต่อสิ่งที่กำลังเกิดแล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริง ๆ

2. บรรยาภาสองค์การ หมายถึง ลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวของผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อม การรับรู้หรือความรู้สึกหรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ อันจะส่งผลต่อให้พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ นั่นคือ การให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุน การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การให้รางวัลและการลงโทษ และโครงสร้างองค์การ

2.1 การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน หมายถึง สภาวะของการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ การแสดงออกถึงความรู้สึกที่เป็นมิตรภายในองค์การ การยอมรับ ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การได้รับการดูแลเอาใจใส่จากบังคับบัญชา รวมถึงการช่วยเหลือ การให้การยอมรับนับถือ การให้แสดงออกถึง ความรู้ความสามารถ สนับสนุน ชื่นชม ให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 โครงสร้างองค์การ หมายถึง สภาวะการแสดงออกของบุคลากรในองค์การที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ความชัดเจนของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการโครงสร้าง นโยบายและเป้าหมาย วิธีการแบ่งงาน ระดับการบังคับบัญชา มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา รวมถึงความชัดเจนในเรื่องของกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงอำนาจในการตัดสินใจและการสื่อสารที่ดี

2.3 การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง สภาพะการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ ที่แสดงออกถึงองค์การ มีความชัดเจนและความเหมาะสมในการให้รางวัลผลตอบแทน มีนโยบายที่แน่นอน ในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับรางวัล ตอบแทน เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลขององค์การแล้วนั้น ยังรวมถึงการรับรู้ ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือนและการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร

2.4 การสร้างบรรยากาศเชิงบวก หมายถึง สภาพะการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ ที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศแบบเปิด โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น หรืออำนาจในการทำงานได้อย่างอิสระในตามบทบาทหน้าที่ของตน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้าง บรรยากาศการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

2.5 การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง สภาพะการแสดงออกของบุคลากร ในองค์การที่แสดงออกถึงบรรยากาศความร่วมมือ การกำหนดแผนการดำเนินงาน การตัดสินใจในแก้ปัญหา และทำงานร่วมกันตลอดจนการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม ในการทำงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ร่วมกันรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนนั้น ผูกพันกันในงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้ที่รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานในสถานศึกษา และปฏิบัติงาน ในตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริม การเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง
 - 1.1 ความเป็นมาและความหมายของความแท้จริง
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง
 - 1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง
2. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร
 - 2.1 การตระหนักในตน
 - 2.2 ความโปร่งใส
 - 2.3 ความยุติธรรม
 - 2.4 มุมมองจริยธรรมภายในตน
 - 2.5 การเรียนรู้สู่อนาคต
3. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
 - 3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
 - 3.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
 - 3.3 องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ
4. บรรยากาศในองค์การ
 - 4.1 การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน
 - 4.2 โครงสร้างองค์การ
 - 4.3 การให้รางวัลและการลงโทษ
 - 4.4 การสร้างบรรยากาศเชิงบวก
 - 4.5 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ความเป็นมาและความหมายของความแท้จริง

ความจริงแท้ (Authenticity) ได้มีการกล่าวถึงในวรรณกรรมเชิงปรัชญามากมายร้อยปี แต่กลับได้รับความสนใจอย่างมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งในสาขาจิตวิทยา พฤติกรรมองค์กร และภาวะผู้นำ สาเหตุน่าจะเกิดมาจากการประพาศิตทางวินัยและจรรยาบรรณของบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งในวงการธุรกิจ กีฬา บันเทิง จนถึงรัฐบาลและทหาร ที่เพิ่มมากขึ้น อันส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำไปสู่ความตระหนักในการรณรงค์ให้เกิดคุณธรรม จริยธรรมในผู้นำองค์กรมากขึ้น และการมองหาทฤษฎีและแนวคิดในการส่งเสริมรูปแบบของภาวะผู้นำที่เน้นการตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นผลดีต่อส่วนรวม มากกว่าทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ในระยะสั้น Avolio & Mhatre (2011) ซึ่งความหมายของความแท้จริง มีนักวิชาการและนักวิชาการศึกษา ให้ความหมายหลากหลายดังเช่น

Kernis (2003) ซึ่งให้ความหมายของความจริงแท้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นอิสระของตัวตนที่แท้จริงของตนในการดำเนินชีวิตแต่ละวัน การมีความจริงแท้จะทำให้เกิดความภูมิใจในตนเองในระดับที่สมดุล โดยเมื่อบุคคลทำความเข้าใจตนเองและยอมรับทั้งข้อดีและข้อเสียของตนเอง บุคคลนั้นจะแสดงความมั่นคงในระดับสูง ปราศจากความลำเอียงที่พบในบุคคลที่มีความเป็นผู้ใหญ่น้อย และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเปิดเผยและใกล้ชิด รวมทั้งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องในความคิด ปรัชญา ค่านิยมของตนกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วย

Avolio and Other (2004) ได้ให้นิยามของความจริงแท้ว่าเป็น “การรับรู้ การยอมรับ และการดำรงซึ่งความตรงต่อตนเอง” Sartre (1966 อ้างถึงใน Avolio & Mhatre, 2011) ได้ให้นิยามของความจริงแท้ว่าเป็นการปราศจากซึ่งการหลอกตนเองหรือการมีความตรงในตนเอง ส่วน Brumbaugh (1971 อ้างถึงใน Avolio & Mhatre, 2011) ก็ได้ให้ความหมายของความจริงแท้ว่าเป็น ความสามารถในการสร้างทางเลือก ความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของตน และการตระหนักได้ถึงข้อด้อยของตน ในขณะที่พยายามพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตน

ธีรภัทร กุโลภาส (2556 : 31) ได้กล่าวไว้ว่า ความจริงแท้เป็นหัวข้อที่ได้รับการกล่าวถึงนี้เป็นเวลานาน แต่เพิ่งมาได้รับความสนใจจากนักวิจัยมากขึ้นเนื่องมาจากปัญหาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำองค์กรและสังคม ส่วน Kernis (2003) ได้สรุปไว้ว่า ความจริงแท้เป็นกระบวนการที่เป็นอิสระของตัวตนที่แท้จริงของตนในการดำเนินชีวิตแต่ละวัน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การรู้กระบวนการที่ไม่ลำเอียง การกระทำ และวิถีเชิงสัมพันธ์ เมื่อความสนใจเกี่ยวกับความจริงแท้ถูกมุ่งเน้นไปที่ตัวผู้นำ จึงเป็นที่มาของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในเวลาต่อมา

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557 : 63) กล่าวว่า ความแท้จริง หมายถึง การเป็นเจ้าของประสบการณ์ของตน ความคิด อารมณ์ ความจำเป็น ความต้องการ ความชื่นชอบ หรือความเชื่อ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความจริงแท้หรือ Authenticity หมายถึง ของแท้ ความจริง ความแนแท้ ความน่าเชื่อถือ ความจริงใจ การปฏิบัติอย่างซื่อตรงต่อตนเอง ผู้ที่มีความจริงแท้จะมีการกระทำที่สอดคล้องกัน สามารถประมวลผลข้อมูลที่ได้รับโดยตรงไปตรงมา และแม่นยำ โดยปราศจากความลำเอียง การบิดเบือน และการกล่าวเกินจริง

ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำที่เป็นภาวะผู้นำที่ใหม่ที่สุดที่ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและผู้นำการเปลี่ยนแปลง รัตติกรณัง จงวิศาล (2556 : 310) ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ดังนี้

Walumbwa (2008) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลมาจากสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวก (Psychological Capacity : PsyCap) และบริบทขององค์การที่ได้รับการพัฒนาในระดับสูง ทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับตนเองที่สูงขึ้น และพฤติกรรมเชิงบวกในการควบคุมตนเอง ในส่วนของผู้นำและผู้ตาม ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในเชิงบวก

Avolio and Other (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นตัวแปรรากฐาน (Root) ที่สามารถเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำรูปแบบอื่นได้ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยคุณลักษณะของผู้นำ อย่างเช่น การสั่งการหรือชี้แนะ (Directive) การมีส่วนร่วม (Participative) หรือการเผด็จการ (authoritarian) ไม่สามารถแยกแยะได้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือไม่ นั้นเนื่องจากผู้นำที่แท้จริงจะกระทำการ (Act) ที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อที่เป็นแก่นของตน เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือ ความเคารพ และความไว้วางใจจากผู้ตามของตน โดยได้ผ่านถึงกระบวนการที่มุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง การสร้างความโปร่งใส และความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) ผู้นำอาจถูกรับรู้จากผู้ตามว่าตนเป็นผู้มีบารมี (Charismatic) การสั่งการ การมีส่วนร่วม หรือการเผด็จการนอกเหนือจากลักษณะของการมีความจริงแท้ (Authentic)

Gardner and Other (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นภาวะผู้นำที่ควรมิมุมมองเชิงศีลธรรมเชิงบวก เป็นศูนย์กลางของภาวะผู้นำ มีมาตรฐานเชิงจริยธรรมระดับสูงที่นำไปสู่การตัดสินใจและการแสดงพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่า การตระหนักตนและการยอมรับตนเองนั้น จะเกิดขึ้นได้กับภาวะผู้นำที่มีการพัฒนาทางจริยธรรมระดับสูง เพราะแม้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถแสดงความจริงแท้ต่อตนเองด้วยการพัฒนาทางจริยธรรมในระดับกลาง แต่บุคคลนั้นไม่น่าจะสามารถพัฒนาไปสู่การมองสะท้อน (Self – Reflection) และการทบทวนตนเอง (Introspection) ได้ หากปราศจากความเข้าใจตนเองหรือผู้อื่นอย่างแท้จริง สอดคล้องกับค่านิยมของความจริงแท้ (Authenticity) ของนักจิตวิทยา

สังคมที่ระบุว่า ความจริงแท้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านความคิด สติปัญญา (Cognitive) ด้านอารมณ์ (Emotion) และด้านจริยธรรม (Moral)

ธีรภัทร กุโลภาส (2556 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนาและมุ่งสร้างสมรรถนะทางด้านจิตวิทยาเชิงบวก และบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงามในการส่งเสริมการตระหนักรู้ คุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผลในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก

สุธาสินี แสงมุกดา (2554 : 69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่มีประสบการณ์การทำงานมายาวนาน รู้จักตนเอง เข้าใจข้อบกพร่องของตน และสามารถจัดการกับข้อบกพร่องนั้นได้ รวมถึงเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์สูงสุด เห็นคุณค่าในตนเอง และยึดหลักศีลธรรม โดยสามารถนำผู้อื่นและองค์กรให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปได้แม้จะต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และต้องให้การบริการแก่สังคมด้วย

สุภาพ สีหาพันธ์ (2557 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง การเป็นเจ้าของประสบการณ์ของตน ความคิด อารมณ์ ความจำเป็น ความต้องการ ความชื่นชอบหรือความเชื่อ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556 : 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้รู้และเข้าใจตน รับหลักการและปฏิบัติตามค่านิยมทางจริยธรรมระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ โดยให้อำนาจและบันดาลใจผู้อื่นด้วยความเปิดเผย ตรงไปตรงมาอย่างแท้จริง การเป็นของแท้ หมายถึง เป็นของจริง อยู่กับความจริงของความเชื่อและค่านิยมของตน และปฏิบัติงานด้วยความจริงมากกว่าการที่จะเลียนแบบสิ่งที่ผู้อื่นทำ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557 : 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ภาวะผู้นำตามสภาพจริง บางท่านเรียกผู้นำที่แท้จริง หรือผู้นำที่เป็นของแท้ หรือภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2557 : 19) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่แท้จริงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานตั้งจุดเข้าหากัน อุทิศตนให้กับการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ คงเส้นคงวา มั่นคงกับคุณค่าที่แท้จริงของตนเองและไม่ยอมให้ใครดึงเขาออกไปจากสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง เขาเป็นคนที่ซื่อตรง มีคุณธรรม มีสติและมั่นคงแม้อยู่ในระหว่างเวลาที่ย่างยากมากที่สุด

วินัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 6) กล่าวว่า ผู้นำพันธุ์แท้ (Authentic Leadership) หมายถึง หัวหน้างานที่ “เก่งทั้งงาน และเก่งทั้งคน” หัวหน้างานพันธุ์แท้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ รู้งานที่ตนเองรับผิดชอบ หัวหน้างานที่ดี จำเป็นต้องรู้และเข้าใจขอบเขตของความรับผิดชอบ มิฉะนั้นแล้ว จะไม่สามารถควบคุมและบังคับบัญชาลูกน้องให้ปฏิบัติงานตามที่ตนมอบหมายเอาไว้ได้ และการที่จะรู้และเข้าใจงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น หัวหน้างานก็จำเป็นต้องรู้เป้าหมาย และนโยบายของบริษัทหรือองค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ เพื่อที่จะได้ยึดถือเป็นหลักในการบริหารงาน ในเวลาเดียวกันก็ต้องรู้ และ

ต้องเข้าใจถึงส่วนในความรับผิดชอบของตนเอง อันจะส่งผลให้เป้าหมาย และนโยบายของบริษัท หรือองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จด้วย รู้วิธีการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา เมื่อเข้าใจถึงขอบเขตของความรับผิดชอบของหัวหน้างานแล้ว ยังไม่พอซึ่งหัวหน้างานนั้นเอง ก็ต้องมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อสร้างความร่วมมือและร่วมใจของลูกน้องให้มาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยกัน โดยหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อให้ลูกน้องได้ทราบและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งยังต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและการสั่งการ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป งานที่ควรจะต้องมอบหมายก็สามารถมอบหมายงานให้บุคคลที่เหมาะสมรับไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถในการปกครองให้ลูกน้องอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่ร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคี และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง นั้นหมายถึงความจริง ไม่ปลอมความจริงใจ ผู้นำที่มีความจริงใจ เปิดเผยและเป็นผู้นำที่สามารถทำให้เกิดผู้ตามได้อย่างแท้จริงโดยต้องมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการมีคุณธรรม จริยธรรม มองโลกเชิงบวก มีความยุติธรรม ความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ การรู้จักตนเอง มีทักษะและเข้าใจถึงระบบการทำงานที่ซับซ้อน มีสติสัมปชัญญะ ปฏิบัติงานด้วยความจริงมากกว่าที่จะเลียนแบบสิ่งที่ผู้อื่นทำ รู้ตัวตลอดเวลา มีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อส่วนรวม สามารถโน้มน้าว จูงใจ และเหนี่ยวนำให้คนวิ่งสู่เป้าหมายเดียวกันได้ ไม่ว่าจะโดยภาษากาย คำพูด หรือโดยวิธีใดก็ตาม เป็นคนที่ดึงดูดศรัทธาของกลุ่มได้ ศรัทธาที่เกิดขึ้นจากตัวเองก่อนมีความกล้า กล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง

ลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556 : 42) คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง มีดังนี้

1. ผู้นำที่แท้จริงจะไล่ตามจุดมุ่งหมายด้วยความหลงใหล การเป็นของจริงนั้น ผู้นำจะต้องรู้จักจุดหมายของภาวะผู้นำนั้น ผู้นำที่นำโดยปราศจากจุดมุ่งหมายง่ายต่อการตกเป็นเหยื่อของความโลภและความเห็นแก่ตัว เมื่อผู้นำแสดงความหลงใหลระดับสูงและพันธะผูกพันต่อจุดมุ่งหมาย เขาก็จะสร้างแรงบันดาลใจกับพันธะผูกพันกับผู้ตามได้
2. ผู้นำ ประกอบไปด้วย ค่านิยมที่หนักแน่น ผู้นำที่แท้จริงมีค่านิยมที่ได้รับการปรับรูป โดยความเชื่อส่วนตัว และยังคงอยู่กับความจริงแม้อยู่ภายใต้ความกดดัน
3. ผู้นำที่แท้จริงนำด้วยหัวใจเช่นเดียวกับนำด้วยสมอง บางครั้งผู้นำต้องเผชิญกับทางเลือกที่ลำบาก แต่ผู้นำที่แท้จริงจะยังคงรักษาความเข้าใจลึกซึ้ง สำหรับผู้อื่นเช่นเดียวกันกับการให้กำลังใจในการตัดสินใจที่ลำบาก
4. ผู้นำที่แท้จริงสถาปนาความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน ผู้นำที่แท้จริงสร้างความสัมพันธ์ทางบวกและคงทนที่ทำให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ดีที่สุด

5. ผู้นำที่แท้จริงแสดงถึงวินัยในตนเอง การควบคุมตนเอง และวินัยในตนเองระดับสูง จะปกป้องรักษาผู้นำจากความเสี่ยงที่ผิดจริยธรรมที่อาจก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้อื่นและองค์กร เมื่อผู้นำที่แท้จริงกระทำผิด เขาจะยอมรับผิดอย่างเปิดเผย

Shamir and Eilam (2005) ได้บรรยายถึงลักษณะของผู้นำที่แท้จริงว่า เป็นผู้ประกอบด้วย

1. บทบาทของผู้นำที่เป็นศูนย์กลางของแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง
2. การมีระดับความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเองหรือความชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในระดับสูง

3. การมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน

4. การมีพฤติกรรมที่เป็นการเปิดเผยตนเอง อย่างไรก็ตามก็ดี ลักษณะของผู้นำที่แท้จริงที่นิยามโดย Shamir and Eilam (2005) ไม่ได้กล่าวถึงการมีศีลธรรมต่อความสำเร็จของผู้นำที่แท้จริง

Reddin (1970 อ้างถึงใน สุธาสิณี แสงมุกดา, 2554 : 50 - 56) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ ดังนี้ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามนั้น ได้เข้าใจถึงการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน

2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่มากน้อยต่างกัน ซึ่งบางคนให้ความสำคัญต่อเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไป จนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงานสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

George (2003) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง มีดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องมี คือ ความเป็นตัวของตัวเอง ผู้นำที่ดีต้องทำงานอย่างอิสระและมีความเป็นอิสระสูง ความเป็นตัวของตัวเองสำคัญที่สุดเมื่อรู้สึกถูกกดดันและต้องอยู่ตามลำพัง

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน (Developing Your Unique Leadership Style) จะต้องประกอบไปด้วย บุคลิกและลักษณะนิสัย ผู้นำที่ดีสามารถที่จะปรับรูปแบบของตนเองที่มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ และรู้ว่าควรที่จะเปลี่ยนรูปแบบให้แตกต่างเมื่อไรและอย่างไร

3. การระวังจุดอ่อนของตน การยอมรับจุดอ่อนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่แท้จริง ส่วนใหญ่คนเรามักจะปิดบังจุดอ่อนของตนเอง เพื่อให้คนอื่นเชื่อถือและยอมรับ แต่การเปิดรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะทำให้เราพยายามแก้ไขและทำให้ดีขึ้น คนอื่นจะเห็นจุดอ่อนของเรามากกว่าเรา

George (อ้างถึงใน สุธาสิณี แสงมุกดา, 2554) ซึ่งได้พัฒนามิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) มาเป็นคุณลักษณะของผู้คนที่แท้จริง (The Authentic Leader's Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1. Passion for your Purpose มีความรักและความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง

2. Being true your Values แสดงความเป็นจริงต่อคุณค่าของตนเอง รู้ว่าตนเองมีคุณค่าในตัวอย่างไร และแสดงคุณค่าของตนออกมาอย่างแท้จริง

3. Developing Compassion การพัฒนาความเมตตา หมายถึง ผู้นำต้องมีการนำด้วยหัวใจและความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร

4. Connected Relationships การสร้างสัมพันธ์ภาพโดยผู้นำที่ดีนั้นควรจะมีการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน เข้าใจคนในองค์กรและสามารถช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงการทำงานของคนในองค์กรได้

5. Practicing Self - Discipline การมีวินัยในตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องมีวินัยในตนเองต่อการบริหารจัดการกิจการงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลดังที่ตั้งเป้าหมายไว้และทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2550) กล่าวว่า การสร้าง “ผู้นำ” และ “ภาวะความเป็นผู้นำ” ที่เรียกว่าเป็น “ผู้นำแห่งอนาคตที่จะผุดบังเกิด” นั้น จะต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ใน 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างพลังแห่งความเพียร (Capacity to Aspire)
2. ผู้นำต้องมีความสามารถในการ “สนทนาที่ครุ่นคิดพินิจนึกและสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ ๆ
3. มีหลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบที่ซับซ้อน และความซับซ้อน (Understanding Complexity) เรื่องราวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกที่มีผลกระทบบานปลาย ซึ่งมักจะมาจากการคิดว่าตนเองเก่ง แล้วพยายามลงมือแก้ไข ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ตนเองไม่ปรารถนา

4. ความสามารถสุดท้ายของผู้นำแห่งอนาคต คือ ความสามารถในการเรียนรู้สู่อนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น (Becoming) การเรียนรู้ที่ผ่านมาเป็นการเรียนรู้ที่สรุปบทเรียนจากอดีตมาถึงปัจจุบัน แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นความรู้ที่เสมือนแผนที่นำทาง (Road Map) ของการปฏิบัติในอนาคต ในโลกยุคเกษตรกรรม และอุตสาหกรรม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ ค่านิยม ผู้นำที่แท้จริงจะมีการรับรู้ตนเอง และมีการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง เข้มแข็งชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักในตนเองสูง รู้จักตนเองเป็นอย่างดีว่าพวกเขาเชื่อในอะไร และมีการยอมรับตนเองในระดับสูงด้วย ผู้นำจะมีค่านิยม เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตากรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะมีหลักการที่เป็นค่านิยมที่แท้จริงและมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงค่านิยมและความเชื่อนั้นจะเป็นตัวกำหนดการกระทำของพวกเขา ผู้นำจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการ

ที่จะพัฒนาตนเอง และการตรวจสอบตนเอง พวกเขาจะเปิดรับการเรียนรู้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับ และ ความผิดพลาดของตนเอง

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะภาวะผู้นำจริง ๆ ที่สังคมปรารถนาทั้งทาง ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นผู้นำด้วยหัวใจจริง ๆ เป็นตัว ของตัวเอง รู้จักตัวเองตลอดเวลา ไม่ลอกเลียนแบบผู้นำอื่น

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นภาวะผู้นำที่สามารถแสดงพฤติกรรมที่มีความรัก ความมุ่งมั่นในงาน พร้อมทำงานให้ประสบความสำเร็จ รู้จักพัฒนาตนเอง ตระหนักในตนเอง รู้คุณค่าของตนเองและผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีความเมตตา มีความสามารถในการเรียนรู้และเป็นผู้คนแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

1. การตระหนักในตน
2. ความโปร่งใส
3. กระบวนการที่สมดุลหรือความยุติธรรม
4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน
5. การเรียนรู้สู่อนาคต

การตระหนักในตน

การตระหนักในตน (Self – Awareness) เป็นความสามารถของคนที่รับรู้และเข้าใจตนเอง มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตน ตระหนักรู้ตนเอง รู้คุณค่า จุดอ่อน จุดแข็ง และความสามารถของตนเอง ตลอดจนมีการแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งการตระหนักรู้ในตนเอง ถือว่าเป็นประเด็นสำคัญของการเป็น ผู้นำที่แท้จริง ผู้นำจะต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูง เพื่อที่จะสามารถมองภาพทั้งหมดจาก ด้านบนด้วยความเข้าใจ สนับสนุนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้ค่านิยม อัตลักษณ์ แรงจูงใจ และเป้าหมาย ที่ผู้ตามมี สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้เกิดในผู้ตาม

วีรยุทธ มาฆะศิรินันท์ (2556) กล่าวว่า การรู้จักตัวเอง หมายถึง การมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับอารมณ์ จุดแข็ง จุดด้อย ความต้องการ และแรงผลักดันภายในตัว คนที่รู้จักตัวเองจะไม่มองโลก ทั้งในแง่ดีหรือร้ายจนเกินจริง แต่จะซื่อตรงทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น

นอกจากนี้ ผู้นำที่มีการตระหนักในตนเองจะมีลักษณะที่ดี ดังต่อไปนี้

1. เข้าใจเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง
2. ตรงไปตรงมา

3. ประเมินตนเองตามความเป็นจริง
4. พุดเปิดเผยแม่นยำเกี่ยวกับอารมณ์ของตนเอง
5. มีความมั่นใจในตัวเอง
6. แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่สร้างสรรค์
7. ไม่ทำในสิ่งที่เกินความสามารถตัวเอง
8. ทำในสิ่งที่เป็จุดแข็งของตัวเองอย่างชัดเจน

มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการตระหนักรู้ และได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

กรมสุขภาพจิต (2557) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการตระหนักรู้ ไว้ว่า การตระหนักรู้ (Self Awareness) คือ ความสามารถในการรับรู้ตนเอง มีแรงจูงใจ มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เป็นผู้รับรู้และแสดงออกอย่างเหมาะสม การตระหนักรู้ตัวเอง เข้าใจตนเอง มีสติ เป็นความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้ตนเอง รู้คุณค่า จุดเด่น และจุดด้อยของ ตนเอง รู้จักความสามารถและคุณค่าแห่งตน เป็นคนซื่อตรง เชื่อถือได้ รักษาคำพูด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวเกี่ยวกับการตระหนักรู้ไว้ว่า การตระหนักรู้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการดำรงชีวิต สำหรับการรู้จักความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล รู้จักตนเอง ยอมรับ เห็นคุณค่า และ ภาควิชาจิตในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิต และมีความรับผิดชอบ

บรรจง เจริญสุข (2552 : 55) ได้กล่าวถึง การเข้าใจตนเองหรือปัญญาด้านตน คือ ความสามารถ ในขั้นสูงในการรู้จักตนเอง และสามารถประพฤติปฏิบัติตนได้จากความรู้จักตนนี้ ความสามารถในการ รู้จักตน ซึ่งได้แก่ รู้จักตัวเองตามความเป็นจริง เช่น มีจุดอ่อน จุดแข็ง เรื่องใด มีความรู้เท่าทันอารมณ์ ความคิด ความปรารถนาของตน มีความสามารถที่จะฝึกตนเองและเข้าใจตนเอง การตระหนักรู้ในตนเอง เป็นประเด็นสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งผู้นำต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูง เพื่อจะ สามารถมองภาพทั้งหมดจากด้านบ้นด้วยความเข้าใจ และสนับสนุนผู้ที่อยู่ภายใต้ ผู้นำต้องรู้ถึงค่านิยม ลักษณะ อารมณ์ และเป้าหมายผู้ตาม มีการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้ผู้ตาม

นอกจากนี้ สุธาสินี แสงมุกดา (2556) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย 5 มิติ คือ การตระหนักรู้ในตนเอง การมีกฎเกณฑ์ ศีลธรรมของตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุล และการเรียนรู้สื่อนาคตในอนาคต โดยแต่ละองค์ประกอบมีความหมาย ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self - Awareness) หมายถึง การเข้าใจถึงวิธีการที่ตนเอง มีความหมายต่อโลกและผู้อื่น ซึ่งเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเองและ ผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

2. การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (Internalized Moral Perspective) หมายถึง การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยมของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจ และประพฤติปฏิบัติ

3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด

4. กระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) หมายถึง การขอความเห็นที่แตกต่าง และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตัดสินใจ

5. การเรียนรู้สู่อนาคต (Learning From The Future) หมายถึง การมีความสามารถในการพัฒนาการรับรู้ภายในตน ให้มีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา (Intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังเกิด แล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริง ๆ จะเห็นว่าความตระหนักในตนเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องทำความรู้จักและเข้าใจตนเอง ทั้งในส่วนที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อย หรือข้อจำกัดของตน และตระหนักถึงความสามารถของตน โดยต้องเรียนรู้ที่จะรู้จักตนเองในทุกด้านและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กรด้วยเช่นกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความตระหนักในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการรับรู้ เข้าใจความรู้สึกและความคิด ความสามารถในการจัดการกับสภาพต่าง ๆ ภายในตน ความรู้สึกนึกคิด และทรัพยากรต่าง ๆ การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ที่แสดงออกมา แต่สามารถจัดการกับความรู้สึกได้อย่างเหมาะสมแก่กาลเทศะ โดยการดำรงรักษาไว้ ซึ่งมาตรฐานของความซื่อสัตย์ และความมั่นคง ความรับผิดชอบในการกระทำต่าง ๆ ของตนเอง ไม่กล่าวหา กล่าวโทษผู้อื่นในความผิดพลาด บกพร่องของตนเองที่ได้กระทำลงไป ความยืดหยุ่นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ความพอใจต่อความคิดใหม่ วิธีการใหม่และข้อมูลใหม่ ๆ แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ และมีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน

ความสำคัญของการตระหนักในตน

การตระหนักรู้ในตนเองนั้นเปรียบได้กับการกลับคืนสู่บ้านของมนุษย์กลับคืนสู่ธรรมชาติแห่งความจริง บ้านอันเต็มไปด้วยความความสมดุล และความสงบ หรือจะเรียกอีกได้ว่าอิสรภาพของมนุษย์ อิสรภาพจากความเจ็บปวด ความกลัว ความเครียดของชีวิต การตระหนักรู้ในตนเองเปรียบได้กับการเกิดครั้งที่สองหรือการเกิดใหม่ และทำให้มนุษย์หลุดพ้นจากพันธนาการทั้งทางจิตใจและอารมณ์ การตระหนักรู้ในตนเองได้ถูกนำมาเรียกในหลาย ๆ ชื่อ อย่างเช่น การเกิดครั้งที่สอง การตระหนักรู้อิสรภาพ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม การตระหนักรู้ในตนเองเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกศาสนาและวัฒนธรรมทางจิตวิญญาณของโลก ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของการตระหนักตนเองไว้ ดังนี้

Weisinger (1998 : 4 - 5) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การตระหนักรู้ในตนเองเป็นกระบวนการในการปรับใช้ข้อมูลมากมายที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ อารมณ์ ความรู้สึก การรับรู้ทางประสาทสัมผัส การประเมินค่า การแสดงออกและความตั้งใจของเรา ซึ่งจะช่วยให้เราเข้าใจตัวเองและข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เราเข้าใจ ปฏิกริยาตอบสนองพฤติกรรมการสื่อสารและการปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ ของตัวเอง การตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูงจะทำให้สามารถตรวจสอบ และสังเกตตัวเองในการแสดงออกแบบต่าง ๆ ได้ ส่วนการขาดการตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้ขาดข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจที่ดี รวมทั้ง เป็นอุปสรรคในการตอบสนองต่อผู้อื่นและสถานการณ์ต่าง ๆ เนื่องจากมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะเข้าถึงสิ่งเหล่านั้น

Tosi and Carroll (1982 : 169) กล่าวว่า ผู้ที่มีการตระหนักรู้ในตนเองในระดับมาก มักจะไม่รู้สึกตกใจกับปฏิกริยาตอบสนองทางอารมณ์ของตนเอง และการตระหนักรู้ในตนเองยังทำให้บุคคลสามารถตรวจสอบตัวกระตุ้นทางอารมณ์ที่อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดปฏิกริยาการตอบสนองได้อีกด้วย ในปัจจุบันนี้ เป็นที่รับรู้กันว่าจุดมุ่งหมายของการฝึกฝนตนเอง คือ เพื่อเพิ่มการตระหนักรู้ตัวกระตุ้นทางอารมณ์นั่นเอง

ทัศนีย์ สุริยะไชย (2554 : 36) กล่าวว่า ความสำคัญของการตระหนักในตน มีจุดเริ่มต้นตั้งแต่วัยเด็กแต่จะพัฒนาได้ดีและชัดเจนในช่วงวัยรุ่น การตระหนักรู้ในตนเองมีความสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลนั้นมีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในเรื่องความคิดอารมณ์ความรู้สึกและพฤติกรรม อีกทั้งยังช่วยให้บุคคลได้มองเห็นถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกกับผู้อื่นได้ ส่วนการขาดการตระหนักรู้ในตนเองจะทำให้บุคคลนั้น อาจขาดความรับผิดชอบในบทบาทของตนเอง ขาดความตระหนักในผลกระทบของอารมณ์ของตนเองที่มีต่อผู้อื่น จึงทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาตนเองและเป็นอุปสรรคต่อการตอบสนองต่อผู้อื่น และสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จึงมีแนวโน้มเกิดพฤติกรรมที่จะเป็นปัญหาตามมาได้ แม้จะไม่มีการวิจัยที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ในตนเองและพฤติกรรมที่เป็นปัญหาโดยตรง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการตระหนักในตน เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญในตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นตั้งแต่ยังเยาว์วัย แต่จะแสดงออกได้ชัดเจนเมื่อมีการพัฒนาและเติบโตขึ้น โดยการแสดงออกผ่านทางความรู้ กระบวนการคิด การหาเหตุผลเป็นองค์ประกอบ

องค์ประกอบของการตระหนักในตน

องค์ประกอบของการตระหนักในตน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้ตัวบุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการตระหนักในตนได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำต้องมีคุณสมบัติในการเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ มีความน่าเชื่อถือ ใจจริงใจเปิดเผย และไว้วางใจได้ สิ่งเหล่านี้ ล้วนบ่งบอกได้ถึงความสำเร็จหรือความผิดพลาดของเราที่เกิดขึ้น การที่เราจะเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ว่าเราเป็นใคร เราต้องมีความตระหนักรู้

ในตนเอง เพื่อให้เข้าใจว่าเราต้องการอะไรจากคนอื่น และจะเติมเต็มข้อบกพร่องในการเป็นผู้นำของเรา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนไว้ ดังนี้

Goleman (1998 : 54 - 72) ได้แบ่งองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงผลของอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรมการแสดงออกของตนเองและสามารถใช้อารมณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจได้ ประกอบด้วย

- 1.1 รู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองและสาเหตุของการเกิดอารมณ์นั้น ๆ
- 1.2 ตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ และความคิดการกระทำ และคำพูด
- 1.3 ยอมรับได้ว่าอารมณ์ความรู้สึกของตนเองมีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก
- 1.4 มีแนวทางในการตระหนักถึงคุณค่าและเป้าหมาย

2. การประเมินตนเองตามความเป็นจริง (Accurate Self - Assessment) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อจำกัดของตัวเองได้อย่างตรงไปตรงมา มีความต้องการปรับปรุงตัวเอง และสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ได้ ประกอบด้วย

- 2.1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของตัวเอง
- 2.2 สามารถไตร่ตรองและเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ได้
- 2.3 เปิดใจรับข้อมูลสะท้อนกลับมุมมองความคิดใหม่ ๆ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาตัวเอง

- 2.4 สามารถมีอารมณ์ขันต่อตัวเองได้

3. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confident) หมายถึง การมีความกล้า และมีความเชื่อมั่นในความสามารถ ความมีคุณค่า และจุดมุ่งหมายของตัวเอง ประกอบด้วย

- 3.1 แสดงตนได้อย่างมั่นใจด้วยการมีตัวตนของตัวเอง
- 3.2 สามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนส่วนใหญ่และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง
- 3.3 มีความเด็ดขาดสามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างเด็ดเดี่ยว แม้จะรู้สึกไม่มั่นใจ และอยู่

ท่ามกลางสถานการณ์ที่กดดัน และไม่แน่นอน

ทัศนีย์ สุริยะไชย (2554 : 37) ได้สรุปองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนไว้ ดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) หมายถึง การรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง รู้สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น ๆ และผลของอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรมสามารถตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ ความคิด การกระทำ และคำพูดของตนเองได้ตลอด จนสามารถใช้อารมณ์ให้เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจได้

2. การประเมินตนเองตามความเป็นจริง (Accurate Self - Assessment) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อจำกัดของตัวเองได้อย่างตรงไปตรงมา สามารถเปิดใจถึง การรับข้อมูลป้อนกลับและรับมุมมองความคิดใหม่ ๆ มีอารมณ์ขันต่อตัวเอง มีการเรียนรู้และพัฒนา ตัวเองจากประสบการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

3. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confident) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นในความสามารถ และความมีคุณค่าของตนเอง สามารถแสดงตนได้อย่างมั่นใจ มีจุดยืนในตัวเอง กล้ายืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาด แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดันและไม่แน่นอน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตน เป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้น ภายในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับรู้พฤติกรรมของตนเอง โดยอาศัยความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง ด้านการประเมินตนเองตามความเป็นจริง รวมทั้งด้านความมั่นใจ ในตนเอง

ด้านความโปร่งใส

ความโปร่งใส เป็นการกระทำการใด ๆ ของบุคคลที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ ซึ่งครอบคลุมถึง การกระทำที่เป็นผลมาจากการตัดสินใจของผู้บริหาร มีระบบการทำงานและขั้นตอนที่ชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ว่าองค์การใด ๆ ก็จะต้องมีความต้องการที่จะให้องค์การ ของตนมีความโปร่งใส โลกในยุคปัจจุบันเน้นให้ความสำคัญกับความโปร่งใสมาก เพราะหากองค์การ มีความโปร่งใส บรรยากาศในการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ ปราศจากการฉ้อโกง การทุจริต คอร์รัปชัน ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านนั้น ได้กล่าวถึง ความโปร่งใสไว้ ดังนี้

Alkom - Leonard (1996) กล่าวว่า การรับประกันความโปร่งใสเป็นหมวดหมู่หนึ่งที่สำคัญ ของเสรีภาพที่เป็นอุปกรณ์ (Instrumental Freedom) และการรับประกันนี้ จะเป็นบทบาทที่ชัดเจน ในการเป็นเครื่องมือป้องกันการคอร์รัปชัน การละเลยหน้าที่ทางการเงิน และการเกี่ยวข้องกับความทุจริต กล่าวคือ ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เป้าหมายอื่น ๆ บรรลุถึงความสำเร็จ เช่น การพัฒนา คุณภาพชีวิต และการบริหารงานของรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังเป็นวิธีป้องกัน คอร์รัปชันที่ดีที่สุด ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติในหลาย ๆ วงการ ไม่ว่าจะในภาครัฐหรือในภาคเอกชน หันมาให้ความสนใจกับความโปร่งใส เพราะมองเห็นประโยชน์ในหลายด้าน ทั้งนี้จากการวิเคราะห์สามารถสรุป ได้ดังต่อไปนี้

1. ความโปร่งใส สามารถสร้างความมั่นใจให้แก่นักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเพิ่มความน่าเชื่อถือของสภาพเศรษฐกิจ

2. ความโปร่งใส มีหน้าที่เป็นเครื่องมือในการเพิ่มการตรวจสอบได้ของภาคเศรษฐกิจ และภาครัฐ (Accountability) โดยการตรวจสอบได้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าไม่มีความโปร่งใส

3. ความโปร่งใส เป็นหัวใจของประชาธิปไตย เพราะความโปร่งใส หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของรัฐบาลที่มีผลต่อชีวิต และเป็นการมอบอำนาจแก่ประชาชนที่จะเลือกดำเนินชีวิตจากข้อมูลที่ได้รับ อันเป็นการสร้างความเท่าเทียมและสร้างทางเลือกให้ประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของประชาธิปไตย

4. ความโปร่งใส เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ในอดีตวาทกรรมเกี่ยวกับการพัฒนา ซึ่งจะพิจารณาเฉพาะประเด็นในเรื่องรายได้ งบประมาณรายจ่าย และการจ้างงาน แต่ในปัจจุบัน วาทกรรมทั้งหลาย ได้นำประเด็นของความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

5. ความโปร่งใสในภาครัฐ ส่งผลดีต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายภาครัฐ และการพัฒนา การเพิ่มความโปร่งใสนี้ยังสามารถลดผลเสียของนโยบายรัฐบาลได้ เช่น ช่วยลดระยะเวลาในการเก็บภาษีและการใช้กฎระเบียบที่ซับซ้อน ช่วยลดการสิ้นเปลือง และลดปัญหาคอร์รัปชัน

6. นอกจากนี้การรับประกันความโปร่งใส หมายถึง การรับประกันสิทธิของบุคคลในข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ สิทธิเหล่านี้ สามารถป้องกันการละเมิดอำนาจที่เกิดขึ้นจากการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกัน (Information Asymmetry) ดังนั้น จึงช่วยลดปัญหาคอร์รัปชันได้ด้วย การรับประกันความโปร่งใสนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนา ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานแสดงการตอบโต้ต่อปัญหาปัจจุบันด้วยวิธีการทางการเมือง ทางประชาสังคมและทางเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกัน

7. การส่งเสริมความโปร่งใส ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะความโปร่งใสในกระบวนการนโยบายจะทำให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ และยอมรับนโยบายใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและง่ายขึ้น ทั้งนี้ กระบวนการความโปร่งใส เช่น การให้ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น และการแจ้งนโยบายล่วงหน้า เป็นต้น จะส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของประชาชนต่อนโยบายดังกล่าว ประชาชนจะสามารถตัดสินใจนโยบายที่เห็นว่า ไม่เหมาะสมและคำแนะนำ รวมทั้งเรียกร้องนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งท้ายที่สุด แล้วความโปร่งใสจะส่งผลให้เกิดการพัฒนานโยบายที่ดีขึ้น

8. ความโปร่งใสนั้นสำคัญต่อภาคประชาชน เพราะการตัดสินใจของรัฐบาลมีผลกระทบต่อประชาชนทุกคน ประชาชนจึงมีสิทธิที่จะรับรู้กระบวนการตัดสินใจของรัฐบาล เพื่อที่จะให้มั่นใจว่าการตัดสินใจของรัฐบาลจะส่งผลร้ายแก่ตนเองหรือไม่นั้น ซึ่งถ้าหากรัฐบาลมีความโปร่งใสก็จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาล และการตัดสินใจที่มีความโปร่งใสก็จะมีผลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น กล่าวโดยสรุป ความโปร่งใสจึงมีความสำคัญต่อการเมือง การบริหาร ระบบเศรษฐกิจ ประชาสังคม และการพัฒนา

OECD Public Management (2002 อ้างถึงใน บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ, 2551) ได้อธิบายว่า ความโปร่งใส มีความหมายที่หลากหลายและแตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ควบคุม (Regulators) ของกลุ่มต่าง ๆ แนวความคิดนั้นมีความหมายที่เริ่มตั้งแต่การประกาศต่อสาธารณชนว่า ได้มีการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการควบคุมบริหาร (Regulatory Decisions) ไปจนถึงการลดละการปิดบังข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการ (Administrative Discretion) และคอร์รัปชัน การจัดระเบียบระบบกฎหมายด้วยการระบุกฎหมายให้ชัดเจนและการนำไปใช้อย่างรอบด้าน การปรึกษา และรับคำแนะนำจากประชาชน การทำการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงระบบการควบคุมบริหาร และการใช้วิธีการตัดสินใจ (Decision - Making) ที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

Brewer's Political Science Dictionary (2003 อ้างถึงใน บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ, 2551) ให้ความหมายว่า ความโปร่งใส คือ การเปิดเผยต่อสายตาของประชาชน

Northouse (2010 : 218) กล่าวว่า ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อการแสดงออกของตนเองต่อผู้อื่น ถือเป็นการควบคุมตัวเองเพราะแต่ละคนสามารถควบคุมความโปร่งใสของตัวเองที่ปฏิบัติต่อผู้อื่น โดยความสัมพันธ์แบบนี้จะเกิดขึ้นก็เมื่อแต่ละคนได้แบ่งปันความรู้สึกที่แท้จริง แรงจูงใจ และสิ่งที่ชอบต่อกันด้วยมารยาทที่เหมาะสม สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

บรรจง เจริญสุข (2552) ที่กล่าวว่า หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกองค์กรให้มีความโปร่งใส ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ คือ ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง ความโปร่งใสด้านการให้ข้อมูล ความโปร่งใสด้านการให้โทษ และความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

สุธาสนี แสงมุกดา (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า ประกอบด้วย 5 มิติ ซึ่งมิติหนึ่ง คือ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่นทำให้เกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิด และความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด

วิรัตน์ ศิรินาโพธิ์ (2558 : 76) ได้กล่าวไว้ว่า การกระทำใด ๆ ขององค์กรที่ผู้ที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงออกถึงความชัดเจน ตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดีต่อหน้าที่หรือองค์กร ทั้งการกระทำใด ๆ ซึ่งสามารถตรวจสอบ และชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความโปร่งใส หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสัมพันธ์อันดี โดยอาศัยการดำเนินงานการสร้าง openness การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ มีการสื่อสาร การแสดงความรับผิดชอบ พร้อมกับการตรวจสอบ รวมทั้ง มีกระบวนการในการติดตาม

และประเมินผลที่ได้รับการยอมรับว่าเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งด้านอารมณ์ ความคิด มุมมอง และความรู้สึก แบ่งปันสารสนเทศ รวมทั้งการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

ความยุติธรรม

ความยุติธรรม ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีความยุติธรรมเป็นธรรมชาติประจำตัว แสดงว่าผู้บริหารนั้นย่อมเป็นที่รักใคร่ของบุคลากรในองค์กรและสามารถจัดการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนเกิดแรงกระตุ้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความยุติธรรมไว้ ดังนี้

Luthan (1995) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยอมรับคนอื่น และทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Thing)

Northouse (2010 : 201) กล่าวว่า ความยุติธรรม ก็เป็นอีกหนึ่งพฤติกรรมของการกำกับตน ซึ่งหมายถึง ความสามารถของแต่ละคนในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีเป้าหมาย และสำรวจถึงความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะตัดสินใจ โดยยังเป้า หมายถึง การไม่เลือกที่รักมักที่ชังในบางเรื่อง และการคงไว้ซึ่งความตรงไปตรงมา การประมวลผลแบบสมดุลนี้รวมถึงการมีจุดยืนทางความคิด ผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับเรา และไตร่ตรองความเห็นเหล่านั้นอย่างละเอียดก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้ จะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ เพราะพวกเขาได้เปิดมุมมองของตนเอง พร้อม ๆ กับการพิจารณามุมมองของผู้อื่นด้วย

ราชบัณฑิตยสถาน (2556 : 957) ให้ความหมายความยุติธรรมไว้ว่า ความยุติธรรม หมายถึง ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล

ธีระ รุญเจริญ (2553 : 163 – 164) กล่าวว่า ผู้นำควรมีลักษณะหลักที่สำคัญโดยสรุป คือ ผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน โดยสรุป คือ ผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติภารกิจด้วยความรับผิดชอบ มีอุดมการณ์กว้างไกล อดทน อดกลั้น มีปฏิภาณไหวพริบดีตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีความยุติธรรมและมีหลักธรรมประจำใจ ความยุติธรรมด้านแบ่งปันผลประโยชน์องค์กร (Distributive Justice) เป็นพื้นฐานสำคัญของการกระจายความเป็นธรรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นธรรม (Equity) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่บุคคลนั้นได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลที่เหมาะสมที่ตนได้สร้างสรรค์ หรือทุ่มเทให้กับองค์กร
2. ความเสมอภาค (Equality) คือ ทุกคนได้รับโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์ ซึ่งอาจเป็นรางวัลหรือการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน เช่น ไม่ได้ถูกตัดสินจากความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว
3. ความจำเป็น (Need) การมอบรางวัลควรจะต้องกระจายไปตามความจำเป็นหรือตามความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญ การพิจารณาในลักษณะพิเศษนี้ เป็นการพิจารณาเพื่อให้บุคคลที่มีความจำเป็นหรือความต้องการเป็นผู้ได้รับมอบ เพื่อความเป็นธรรม ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ

3.1 ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interactional Justice) เป็นการรับรู้ของพนักงานซึ่งเกี่ยวกับความยุติธรรมในการแสดงออกขององค์กร ด้วยการมีความสำคัญให้เกียรติ และเคารพต่อพนักงานในฐานะที่พนักงานผู้นั้นเป็นผู้มีเกียรติและศักดิ์ศรี

3.2 ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร (Informational Justice) คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร หรือการรับรู้เกี่ยวกับขบวนการขององค์กร ที่พนักงานให้ความสนใจหรือต้องการทราบ โดยข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมนั้น จะต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีเจตนาที่ชัดเจน ปราศจากการบิดบังข้อเท็จจริง มีความถูกต้อง และต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 346) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีความยุติธรรมต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นเรื่องของความเท่าเทียมกันและความยุติธรรมเมื่อปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ผู้นำต้องไม่ให้สิทธิพิเศษแก่ใครเป็นพิเศษแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม แต่ถ้าหากมีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องมีเหตุผลที่ชัดเจนและเหตุผลนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรม อาทิ โปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน อดทนอดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม

ชูศักดิ์ เอกเพชร (2554 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องยึดระบบคุณธรรม อาทิ โปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน อดทนอดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม ดังนั้นในด้านความยุติธรรมจึงเป็นสิ่งที่ผู้ทำจะต้องนำมาประพาดปฏิบัติและขึ้นำในการทำงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลโดยทั่วไป ซึ่งถ้าหากผู้นำมีพฤติกรรมในการแสดงออกที่ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีความตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งในระดับกลุ่มและระดับหน่วยงาน บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น ทำให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติด้วยความเต็มใจและยึดถือเป็นแบบอย่าง ความยุติธรรม (Balanced Processing) เป็นการรับรู้ถึงความเสมอภาคของบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อการดูแลบุคลากรในองค์กร การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งในระดับกลุ่มและระดับหน่วยงาน มีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ปริมาณ และคุณภาพของผลผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้น แนวคิดด้านความยุติธรรมของภาวะผู้นำที่แท้จริง เน้นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นลักษณะกระบวนการที่ยุติธรรมเพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาแก่บุคลากร และทำให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติด้วยความเต็มใจและเอาใจใส่อย่าง ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำที่แท้จริง

กร การันตี (2555 : 1) ได้กล่าวถึงความยุติธรรมไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องมีเพราะความยุติธรรมเป็น หลักสำคัญในการปกครองคน ความรัก ความผูกพัน ความสามัคคี การร่วมแรงร่วมใจ ความเชื่อถือ และศรัทธา ก็เกิดมาจากความยุติธรรมของผู้นำทั้งสิ้น ผู้นำที่มีความยุติธรรม คนที่อยู่ในการปกครองก็จะมีแต่ความสุข เพราะได้รับความเป็นธรรม ผู้นำก็จะได้รับความชื่นชม ยกย่อง มีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรี ประการสำคัญจะได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา และได้รับการยอมรับในที่สุด แต่ในทางกลับกัน หากผู้นำไม่มีความยุติธรรม มีแต่การเอาวัดเอาเปรียบ คนในองค์กรนั้น ๆ จะมีแต่ความทุกข์ จะมีแต่ความวุ่นวาย มีแต่ความโกรธแค้น เกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี ไม่มีความสงบสุข ที่เป็นเช่นนี้เพราะความเชื่อถือและศรัทธาในตัวผู้นำหมดไป แล้วสุดท้ายก็จะหมดอำนาจไม่สามารถนำใครได้ เพราะไม่มีใครเชื่อและศรัทธาอีกต่อไป

วิโรจน์ สารรัตนา (2557 : 1) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผล และความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย สั่งการ หรือปฏิบัติงาน ด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความยุติธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเที่ยงธรรม เสมอภาคในตัวบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง ไม่มีอคติหรือความลำเอียงไปในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อันได้แก่ ลำเอียงเพราะความรัก ลำเอียงเพราะความโกรธ ลำเอียงเพราะความกลัว และลำเอียงเพราะความหลง ไม่ปฏิเสธบิดเบือนข้อมูล มีความตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นประกอบการตัดสินใจ พิจารณาผลงานจากความรู้ความสามารถ และคุณธรรมความดี

มุมมองจริยธรรมภายในตน

มุมมองจริยธรรมภายในตน เป็นหลักของวิชาปรัชญา ซึ่งเกี่ยวกับความดีงามทางสังคมมนุษย์ จำแนกแยกแยะว่าสิ่งไหนถูกและสิ่งไหนผิด ผู้บริหารที่มีหลักจริยธรรมภายในตน จะมีการแยกสิ่งที่ถูกจากผิด ดีจากเลว มีความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ กฎเกณฑ์แห่งความประพฤติ หรือหลักความจริงที่เป็นแนวทางแห่งความประพฤติปฏิบัติสามารถที่จะเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการยึดถือปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของมุมมองจริยธรรมภายในตนไว้ ดังนี้

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2550 : 58 - 59) ได้กำหนดให้ผู้บริหารที่ดีควรจะมีหลักธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 และธรรมะที่เรียกว่า สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นหรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป ดังนี้

พรหมวิหาร 4 ได้แก่

1. เมตตา แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่จะมุ่งเพื่อปรารถนาดี โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ
2. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ สงเคราะห์สรรพสัตว์ที่มีความทุกข์ให้หมดทุกข์ตามกำลังกาย กำลังปัญญา กำลังทรัพย์
3. มุทิตา แปลว่า มีจิตใจอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปนมีอารมณ์สดชื่น แจ่มใสตลอดเวลา
4. อุเบกขา แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบ และทรงความยุติธรรม ไม่ลำเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

สังคหวัตถุ 4 ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น
2. ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่ บุคคล เวลา และสถานที่ พูดในสิ่งที่ประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ พูดให้เกิดกำลังใจ
3. อตถจริยา คือ ทำตนให้เป็นประโยชน์ตามกำลัง สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลาที่มีอย่างไม่เป็นที่เดือดร้อนแก่ตนหรือผู้อื่น
4. สมานัตตตา คือ การวางตนให้เสมอดันเสมอปลาย วางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข สม่่าเสมอ คือเราควรจะเป็นคนที่ “โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ปวงชน วางตนได้เหมาะสม”

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 130 - 132) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี ความประพฤติที่ดี การทำให้เกิดคุณงามความดี อุบิสัยอันดีงาม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล ได้แก่ ความเมตตากรุณา ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ ความกตัญญู ความพากเพียร ความเห็นอกเห็นใจ ความละเอียดต่อความชั่ว และความมุ่งมั่นกล้าหาญที่จะกระทำความดี ในการกระทำความดีนั้นจะต้องมุ่งกระทำทั้งกายและใจ เพื่อให้เกิดความสุขแก่ตนเองและผู้ร่วมงาน เนื่องจากคุณธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพคุณงามความดี คนที่ดีจึงต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานของคุณงามความดี หลักการพื้นฐานของความจริงเป็นสัจธรรม และหลักการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าของความดีงาม เพื่อจะได้ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติตนคุณธรรมที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคน และพัฒนางาน ที่จะนำเสนอที่สำคัญ ดังนี้

โลกบาลธรรม หมายถึง ธรรมที่คุ้มครองโลก เป็นธรรมที่ใช้ปกครอง ควบคุม จิตใจมนุษย์ไว้ให้อยู่ในความดี มิให้ละเมิดศีลธรรม ให้อยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข ไม่เดือดร้อน ไม่สับสน วุ่นวาย ซึ่งประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. หิริ ได้แก่ ความละอายแก่ใจตนเองในการทำชั่ว
2. โอตตัปปะ ได้แก่ ความเกรงกลัวบาป เกรงกลัวต่อการทำความชั่วและผลของกรรมชั่วที่ได้กระทำขึ้น

ธรรมที่ทำให้งาม ประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. ขันติ ได้แก่ ความอดทน คือ อดทนต่อความทุกข์ อดทนต่อความลำบาก อดทนต่อความโกรธ ความหนักเอาเบาสู้ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งงาม
2. โสรัจจะ ได้แก่ ความสงบเสงี่ยม ความมีอัธยาศัยงดงาม รักความประณีต และรักษาอากัปกิริยาให้เหมาะสมเรียบร้อย เป็นลักษณะอาการที่ต่อเนื่องจากความมีขันติ

ธรรมที่ทำให้งานสำเร็จ คือ อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย

1. ฉันทะ ได้แก่ การสร้างความพอใจในการทำงาน
2. วิริยะ ได้แก่ ความเพียรพยายามทำงานตามบทบาทหน้าที่
3. จิตตะ ได้แก่ การเอาใจฝักใฝ่ ไม่ทอดทิ้งธุระ
4. วิมังสา ได้แก่ การหมั่นตรិตรอง พิจารณาแก้ไขปรับปรุงงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

สังคหัตถุ เป็นหลักธรรมแห่งการสงเคราะห์ช่วยเหลือ เป็นคุณธรรมในการยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ หลักการสงเคราะห์ช่วยเหลือ 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน ได้แก่ การแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน
2. ปิยวาจา ได้แก่ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ เป็นที่นิยมนับถือ
3. อตถจริยา ได้แก่ การประพฤติที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
4. สมานัตตา ได้แก่ ความมีตนเสมอ ไม่ถือตัว ร่วมทุกข์ ร่วมสุข

พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมของพรหมธรรมประจำใจอันประเสริฐของผู้ใหญ่ ธรรมประจำใจของผู้มีคุณความดียิ่งใหญ่ ประกอบด้วย

1. เมตตา ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข
2. กรุณา ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
3. มุทิตา ได้แก่ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จก็ยินดี
4. อุเบกขา ได้แก่ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือชัง ความวางใจ

เฉยได้ ไม่ยินดียินร้าย เพื่อใช้ปัญญาพิจารณาเห็นผลอันเกิดขึ้น อันสมควรแก่เหตุ

สัปปริสธรรม เป็นธรรมของคนดี ประกอบด้วย 7 ประการ คือ

1. ฉัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ
2. อตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล
3. อตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน
4. มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ

5. กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาล

6. ปริสัณญตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน

7. ปุคคัลลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล

ฆราวาสธรรม เป็นธรรมของผู้ครองเรือน ประกอบด้วย

1. สัจจะ ความซื่อสัตย์ต่อกัน

2. ทมะ ความฝึกฝนปรับปรุงตนให้รู้ข่มใจ ควบคุมอารมณ์ ควบคุมตนเอง และปรับตัวให้เข้ากับงานและสิ่งแวดล้อม

3. ชันติ ความอดทนต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่

4. จาคะ ความเสียสละ เพื่อแม่ แบ่งปัน มีน้ำใจ

กาลามสูตร เป็นสูตรหนึ่งในคัมภีร์ติกนิบาตอังคุตตรนิกาย ที่พระพุทธเจ้าตรัสสอนประชาชนชาวกาลามะ แห่งเกสปุตตนิคม ในแคว้นโกศลไม่ให้เชื่อถือถึงมหายไ้เหตุผล ตามหลัก 10 ประการ คือ

1. อย่าเชื่อโดยได้ยินได้ฟังตามกันมา

2. อย่าเชื่อโดยเห็นเป็นของเก่าเล่าสืบกันมา

3. อย่าเชื่อโดยมีข่าวลือ

4. อย่าเชื่อโดยอ้างตำรา

5. อย่าเชื่อโดยนึกเอาเอง

6. อย่าเชื่อโดยนัยคาดคะเน

7. อย่าเชื่อโดยตรีกตรองตามอาการ

8. อย่าเชื่อโดยเพราะเห็นว่าเข้ากับทฤษฎีของตน

9. อย่าเชื่อเพราะเห็นว่าผู้พูดควรเชื่อ

10. อย่าเชื่อเพราะเห็นว่าเป็นครูของเขาการจะเชื่อในสิ่งใดนั้นต้องพิจารณาให้เห็นด้วยปัญญาธรรมแล้ว จึงถือปฏิบัติตามนั้น

ศุภัสตฺตฺรีย คำศรีสุข (2553 : 61) กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกให้เห็นถึงการตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ให้ความเสมอภาค เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง โดยไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้ โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่นและไม่เล่นการพนัน สิ่งเสพติด วางตัวเป็นกลาง ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย

วันดี กุณเมือง (2554 : 6) กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม บริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา การจัดการภูมิปัญญาไทยมีความหนักแน่น ไม่หุบเบา มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม มีความเสียสละ มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีความเมตตาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น รู้จักการให้อภัย ไม่มีจิตใจอาฆาตพยาบาท มีความอดทนและเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร รู้จักถนอมน้ำใจกับผู้ร่วมงาน ไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน ไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด และเป็นผู้ที่ศรัทธาให้กับสถานศึกษา

ซัชชัย ไชยโย (2555 : 42) กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตามระเบียบวินัยของทางราชการ รักษาความลับของทางราชการ มีความศรัทธาในอาชีพ ประหยัด อดออม มัธยัสถ์ สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ มีความรัก เมตตา กรุณาต่อศิษย์ และผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตามหลักศาสนา และปรับตัวได้ดีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556 : 303) ได้ให้ความหมายของ จริยธรรมว่า หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม

มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) หมายถึง กระบวนการกำกับตนเองอย่างหนึ่งที่แต่ละคนใช้มาตรฐานจริยธรรมจากภายในและค่านิยมของตนเอง เพื่อเป็นแนวในการแสดงออกทางพฤติกรรม แทนที่จะให้แรงกดดันจากภายนอกมาควบคุม (แรงกดดันจากกลุ่มหรือทางสังคม) เหตุที่เป็นกระบวนการกำกับตนเอง ก็เพราะคนเรามีการควบคุมเหนือขอบเขตที่จะยอมให้คนอื่นมีอิทธิพลต่อตนเอง ซึ่งผู้นำที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมแตกต่างกันออกไป สามารถสรุปได้ออกเป็น 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองแบบถือประโยชน์เป็นสำคัญ มุมมองแบบปัจเจกบุคคล มุมมองแบบสิทธิทางศีลธรรม และมุมมองแบบยุติธรรม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) โดยแต่ละมุมมองมีรายละเอียด ดังนี้

1. มุมมองแบบถือประโยชน์เป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่นำเอาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับคนหมู่มากที่สุด เน้นการแสดงออกทางจริยธรรมต่อการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
2. มุมมองปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า ความก้าวหน้าในระยะยาวของผลประโยชน์ส่วนตน โดยบุคคลพยายามที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการโกง การโกหกในระยะสั้น เพื่อการได้มาซึ่งผลประโยชน์ระยะยาวของตน ซึ่งการกระทำในลักษณะนี้ คล้ายลูกโซ่ที่มีการกระทำกันต่อเป็นทอด ๆ ถ้าบุคคลหนึ่งทำ บุคคลอื่นก็มีแนวโน้มที่จะทำตาม เป็นต้น ทำให้ท้ายที่สุดไม่มีใครที่ได้รับความปรารถนาต่อผลประโยชน์ในระยะยาวของตน ซึ่งในความเป็นจริง มุมมองแบบปัจเจกบุคคลนั้นควรที่จะส่งเสริมความซื่อสัตย์ และคุณธรรมเป็นสำคัญ

3. มุมมองแบบสิทธิทางศีลธรรม เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่เคารพและปกป้องสิทธิพื้นฐานของบุคคล ดังคำกล่าวของ จอร์จ ล็อก และ โทมัส เจฟเฟอร์สัน ที่ว่า สิทธิของบุคคลทุกคนต่อการมีชีวิต การมีเสรีภาพและการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันภายใต้กฎหมาย ถูกพิจารณาว่าเป็นเรื่องที่ไม่ละเมิดต่อบุคคลอื่นแต่อย่างใด แนวคิดนี้จึงถูกนำไปขยายความต่อ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าบุคลากรยังจะได้รับการปกป้องในสิทธิต่อการเป็นส่วนตัว กระบวนการในการทำงาน อิสระในการแสดงความคิดเห็น อิสระในการโต้แย้ง สุขภาพและความปลอดภัย และอิสระของความผิดชอบชั่วดีในเรื่องสิทธิมนุษยชน ซึ่งเป็นประเด็นหลักของการทำงานในองค์กรในปัจจุบัน

4. มุมมองแบบยุติธรรม เป็นพฤติกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจที่มีจริยธรรม จะต้องปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเท่าเทียมกัน และยุติธรรมตามกฎหมายและมาตรฐานต่าง ๆ ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมต่อการแบ่งแยก ความยุติธรรมต่อการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ธีรภัทร กุโลภาส (2556) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามกรอบแนวคิดของ Walumbwa (2008) มี 4 ประการ คือ

1. การตระหนักรู้ตนเอง (Self - Awareness) กล่าวคือ การแสดงออกถึงความเข้าใจในการให้ความหมายของสรรพสิ่งในโลก และเข้าใจว่ากระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่อการมองตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมทั้งการเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน และธรรมชาติในหลายด้านของตน รวมทั้งความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่น

2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) คือ การแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเอง โดยพฤติกรรมดังกล่าว ส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและการแสดงความคิดและความรู้สึก ในขณะที่พยายามลดการแสดงออกถึงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม

3. กระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) คือ การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ทำทนายจุดยืนที่มั่นคงของตน

4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) คือ รูปแบบการควบคุมตนเองภายในและหลอมรวม อันเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างบรรทัดฐาน และค่านิยมภายในกับความกดดันจากกลุ่ม องค์กร และสังคม ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในตน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า มุมมองจริยธรรมภายในตน หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการประพฤติปฏิบัติที่เป็นคุณงามความดี ความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับและต้องการของสังคม ทั้งด้านทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมอันดีงาม

ของสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจในการกระทำด้วยตนเอง รู้จักการควบคุมตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และแสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางการประพฤติปฏิบัติ

การเรียนรู้สู่อนาคต

การเรียนรู้สู่อนาคตเป็นสิ่งสำคัญ เพราะปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สังคมแห่งการเรียนรู้ไม่มีวันหยุดนิ่ง สังคมโลกจะกลายเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) องค์กรทางการศึกษา จึงจะต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยพึงตระหนักว่าคุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหารและครูเป็นหลัก ความสามารถของผู้นำที่สามารถในการเรียนรู้อนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น มีวิสัยทัศน์ มีลักษณะการทำงานแบบมุ่งอนาคต มีการบูรณาการในศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จของงาน ตลอดจนการมีความสามารถในการนำความรู้ในอดีตมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับปัจจุบัน และมีพฤติกรรมมุ่งอนาคต โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้สู่อนาคตไว้ ดังนี้

ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2550) กล่าวว่า การสร้างผู้นำ และภาวะผู้นำที่เรียกได้ว่าเป็น ผู้นำแห่งอนาคตที่จะผุดบังเกิดนั้น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ใน 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างพลังแห่งความเพียร (Capacity to Aspire)
2. ผู้นำต้องมีความสามารถในการ “สนทนาที่ครุ่นคิดพินิจและสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ ๆ
3. มีหลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบที่ซับซ้อน และความซับซ้อน (Understanding Complexity) เรื่องราวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกที่มีผลกระทบบานปลาย มักจะมาจากการคิดที่ว่าตนเองเก่ง แล้วพยายามลงมือแก้ไข ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ตนเองไม่ปรารถนา

4. ความสามารถสุดท้ายของผู้นำแห่งอนาคต คือ ความสามารถในการเรียนรู้สู่อนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น (Becoming) การเรียนรู้ที่ผ่านมาเป็นการเรียนรู้ที่สรุปบทเรียนจากอดีตมาถึงปัจจุบัน แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นความรู้ที่เสมือนแผนที่นำทาง (Road Map) ของการปฏิบัติในอนาคต ในโลกยุคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม ผู้นำที่แท้จริงมักเป็นพลังสร้างสรรค์ที่ช่วยให้ผู้อื่นรอบ ๆ ตัวเจริญงอกงามขึ้น เก่งขึ้น มีความสามารถมากขึ้น ต้องมีความสามารถในการสร้างคุณค่าใหม่ สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม การทำแบบนี้ต้องมี Passion มีไฟในใจของตนเอง และมี Aspiration to Serve ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อสิ่งที่ใหญ่กว่าตนเอง การที่ทำแบบนี้ได้ต้องมีความสามารถในการ Managing Energy Flow สิ่งแรกคือ ทำให้ตนเองมีพลังตลอดเวลา แล้วทำอย่างไรให้พลังนั้นเชื่อมโยงกับคนอื่น กับทีม และคนที่อยู่นอกทีมออกไป เพราะถ้าตัวเองหมดพลังเมื่อไหร่ก็จะสื่อสารกับคนอื่นยาก ดังนั้น การดูแลรักษากายตัวเอง จิตใจตัวเอง จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 1 - 2) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรมตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ กล่าวคือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดทั้งแนวทางการปฏิรูปการศึกษาเกี่ยวกับ

- 1.1 ผลการจัดและปัญหาการจัดการศึกษาที่ผ่านมาในด้านต่าง ๆ
- 1.2 ผลการประเมินคุณภาพภายนอก
- 1.3 แผนการศึกษาแห่งชาติ
- 1.4 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้
- 1.5 นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการของสำนักงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.6 แนวภารกิจของสถานศึกษาที่กำหนดไว้
- 1.7 แนวการบริหาร และการจัดการศึกษา
- 1.8 ความเป็นมืออาชีพในการบริหารการศึกษา
- 1.9 แนวทางการปฏิรูปการศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก ตลอดทั้ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประเมินภายนอก

3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะในการจัดการศึกษา และการบริหารการศึกษาในด้านต่าง ๆ ด้วยความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง กล่าวคือ จะต้องมีความสมบัติน้อยตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพตามข้อบังคับของคุรุสภา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหาร และจัดการศึกษาในยุคนี้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารฐานโรงเรียน (SBM) ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 และสามารถนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ได้ในการบริหารและการจัดการศึกษา รวมทั้งยังสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารฐานโรงเรียนตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาพัฒนาไว้

6. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง และจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และการพัฒนาสมองเพื่อการเรียนรู้ (Brain - Based Learning Development)

7. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดชั้นเรียนและการจัดโรงเรียน ในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อจะเลือกใช้และนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

8. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และการจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และจะต้องมีความเข้าใจและสามารถส่งเสริมการเรียน การสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการวิจัยในโรงเรียน ทั้งการวิจัย และการพัฒนาในกระบวนการบริหาร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดทั้งการส่งเสริมการใช้ กระบวนการตรวจวิจัยในการเรียนรู้ของนักเรียน

มะลิวัลย์ ไหมเขียว (2558) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศ มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการที่ดี คุณวุฒิที่เหมาะสมในด้านการบริหาร มีประสบการณ์ในการทำงาน มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป รู้เท่าทันสถานการณ์ในโลกยุคปัจจุบัน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานบุคคล บริหารงานอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ และใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้สู่อนาคต นั้นหมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรม ที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ความสามารถ ความสามารถในการคาดการณ์ สถานการณ์ แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้หลักคาดการณ์ที่เหมาะสม การคิดเชิงอนาคตเป็นการฉายภาพ ไปสู่อนาคต หากเราตั้งคำถามเหล่านี้จะมีคำตอบได้ หากเราใช้กระบวนการคิดเชิงอนาคต การพัฒนา การรับรู้ภายในตนเองให้เกิดการคิดมิติใหม่ ตลอดจนการมีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา การสัมผัสต่อสิ่ง ที่กำลังเกิดแล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริง ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งที่เชื่อมโยง ระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างของกฎเกณฑ์แบบความเป็นผู้นำ และขวัญกับ พฤติกรรมของบรรยากาศองค์การ จะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน คำว่า บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) นั้น จะมีคำเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น บรรยากาศทางจิตวิทยา (Psychological Climate) บุคลิกภาพขององค์การ (Organizational Personality) และ วัฒนธรรมองค์การ (Company Culture)

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันก็ยังนิยมใช้ คำว่า บรรยากาศองค์การ กันอย่างแพร่หลาย นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

Brown and Moberg (1980) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มลักษณะต่างภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกองค์การและคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะต้อง 1) บรรยายถึงสภาพขององค์การ 2) ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง 3) เป็นลักษณะที่คงทน 4) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ นอกจากนี้ Haiman, Scott and Conner (1985) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วน Katz and Kahn (2006) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ ความรู้สึกทั้งหมดที่เกิดจากลักษณะทางกายภาพ (Physical Layout) การปฏิสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วม และการประพจน์ปฏิบัติตนระหว่างสมาชิกในองค์การ หรือบุคคลภายนอกองค์การ (Outsiders) ซึ่งในหนังสือของเขาเรื่อง “Social Psychology of Organizations” ยังได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การจะถูกพัฒนา โดยองค์การและสะท้อนให้เห็นการต่อสู้ดิ้นรนทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Internal and External Organization) โดยเป็นประเภทของคนประกอบขึ้นเป็นองค์การ กระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสารและการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ

Litwin & Stringer (1968) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรขององค์การ ในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมักจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

Hoy & Miskel (2005) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มบุคคลในโรงเรียน

Lunenburg & Omstein (2000) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นคุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม (Total Environment Quality) ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจจะหมายถึงฝ่ายหนึ่ง ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน

Halpin & Croft (1991) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นสภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1991) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีผู้ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานซึ่งความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและมีผลกระทบต่อการทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพขององค์การ

Lunenburg & Omstein (2000) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณภาพของสภาวะแวดล้อม โดยรวมที่เกิดขึ้นภายในองค์การสอดคล้องกับ Stringer (2002) ที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่จะส่งผลต่อการทำงาน ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดแรงจูงใจ และการทุ่มเทในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ณัฐกร รักษ์ธรรม (2557) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ (Organization Climate) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบการบริหารงานขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ

สุภัทร ช้างชนะ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์การต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น ในด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคลากรด้านความอบอุ่น และสนับสนุนด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความจงรักภักดี ด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สุพินธุ์ หล้าสวัสดิ์ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศ ซึ่งหมายถึง สภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลให้บุคคลในองค์การเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ โดยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เป็นสภาวะภายในองค์การที่บุคคลในองค์การสามารถรับรู้ได้ถึงสภาวะนั้น ๆ โดยผ่านความรู้สึกนึกคิด ซึ่งบรรยากาศองค์การนั้นสามารถมีผลกระทบต่ออารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ซึ่งผลกระทบนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก และเป้าหมายขององค์การ ส่วน วิไล กวางศิริ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งหมด ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทำให้สมาชิกรู้สึกเกิดทัศนคติ บรรทัดฐาน ความเข้าใจต่อลักษณะขององค์การในแง่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างขององค์การหรือพฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ มีลักษณะเฉพาะตัวหรือเอกลักษณ์แต่ละองค์การ

ภควรรณ โทมา (2557) ได้กล่าวว่า บรรยากาศทางอ้อมและบรรยากาศองค์การ เป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

วินันทา ลีลาภัยยศ (2556) กล่าวว่า บรรยาภาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งในแต่ละองค์การ จะมีลักษณะแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ความรู้สึก ค่านิยม ในการทำงานของบุคคล ในองค์การ

สมจิต สงสาร (2552) ได้กล่าวว่า บรรยาภาศองค์การเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งระบบการบริหารงานขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ให้มีลักษณะเฉพาะตัว หรือเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์การที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสะท้อนให้เห็น ถึงความสำเร็จขององค์การ

ภารดี อนันต์นาวิ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยาภาศองค์การ คือ การรับรู้หรือความรู้สึกหรือ ความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งพฤติกรรมการบริหาร เช่น การให้ ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงานทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยาภาศของโรงเรียนเป็นกลุ่มของคุณลักษณะหรือ สภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน สามารถ สร้างขึ้นและปรับปรุงได้ โดยผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า บรรยาภาศองค์การ หมายถึง บรรยาภาศแห่งการเรียนรู้ ความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งหมด ทั้งโดยตรงและ โดยอ้อม ทำให้สมาชิกมีทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเข้าใจต่อลักษณะองค์การในแง่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างขององค์การหรือจากพฤติกรรมการบริหาร โดยเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การทำงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

ความสำคัญของบรรยาภาศองค์การ

บรรยาภาศองค์การ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร เพราะบรรยาภาศองค์การที่ดีและเหมาะสมจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การสร้างบรรยาภาศที่ดีในองค์การนั้นจึงน่าจะเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะสร้างกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของบรรยาภาศ องค์การไว้ ดังนี้

Litwin & Stringer (1968 : 371) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่มและมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่ม ส่วนองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน มีผลทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลผลิตสูง มีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานและงานบรรลุผลสำเร็จ บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติแล้ว

Brown and Moberg (1980) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยกันกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแล้ว สิ่งที่พิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ เพราะจะช่วยให้การบริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

Stringer 2002 กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงลักษณะที่เห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์แบบของการเป็นผู้นำ และขวัญกำลังใจ ความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

Steers & Porter (1979 อ้างถึงใน วินันทา ลีลาียงยศ, 2556) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ ซึ่งบรรยากาศมีส่วนช่วยในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ และการวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โดยมีผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การ จะไม่สมบูรณ์หากไม่พิจารณาลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน

ณัฐกร รัชธรรม (2557) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การจะมีความสำคัญด้านการบริหารจัดการทั้งต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย หากองค์การใดคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องนี้แล้ว โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันกับยุคสมัยและผสมผสานกลมกลืนตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์การนั้นมีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดผลต่อผู้ปฏิบัติงาน กับผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน โดยต่างฝ่ายต่างรู้ถึงความต้องการและความพึงพอใจต่อกัน ท้ายสุดย่อมทำให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปนัดดา ปันทัศน์ (2556) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การเป็นอย่างมาก และมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวี (2553) ที่ได้กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์การทางบริการชนิดหนึ่ง การศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อม

และบุคลิกภาพของบุคคลมีประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะต่าง ๆ เช่น ทำให้เกิดแรงจูงใจและทราบพฤติกรรมของคนในองค์กรและลักษณะองค์การ ดังนั้น การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

วิลโลว์ กวางคีรี (2556) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้น การพัฒนาองค์การหรือกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรจึงต้องพิจารณาหรือให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การ และโรงเรียนเป็นสถาบันซึ่งถือเป็นองค์การเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจหรือองค์การทางสังคมอื่น ๆ เพียงแต่มีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แตกต่างกันออกไป จึงสามารถนำความรู้หรือแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยทั่วไปมาเทียบเคียงประยุกต์ใช้ได้ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนนอกจากจะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแล้วยังมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในโรงเรียนด้วย ดังนั้น การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในโรงเรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ และจะพัฒนาอย่างไร โดยจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาบรรยากาศโรงเรียนนั้น ๆ เนื่องจากบรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของบุคลากร บรรยากาศองค์การที่ดีจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น มีความสุข มีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดี และมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ดังนั้น การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่ดีย่อมจะมีผลทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ถ้าบรรยากาศหรือ Climate ในการทำงานมีความเหมาะสมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร หมายความว่า ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหาร และดูแลบรรยากาศในการทำงาน ให้เหมาะสมย่อมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร เปรียบเสมือนวันที่อากาศดี ท้องฟ้าแจ่มใส ทุกคนย่อมอยากที่จะทำงานให้ได้ผลดีที่สุด แต่ถ้าในองค์กรที่บรรยากาศไม่ดีแล้ว ย่อมทำให้บุคลากรในองค์กรไม่รู้สึกจูงใจที่จะทำงาน ซึ่งก็เปรียบเสมือนองค์กรที่อากาศไม่ดี ท้องฟ้ามีดครึ้มอยู่ตลอดเวลา บุคลากรภายในองค์กรก็อยากที่จะพักผ่อนหลบฝน ไม่มีใครอยากทำงาน องค์ประกอบขององค์กรจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายประการที่เป็นตัวกำหนด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

Litwin and Stringer (1968) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่บรรยากาศองค์การนำทำงานหรือไม่ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์การ เป็นต้นว่า ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างขององค์การที่มีต่อการปฏิบัติงาน และต่อกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การออกมาว่าเป็นข้อจำกัดอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการวัดความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อความรู้สึกรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานและความท้าทายของงาน

3. ความอบอุ่น (Warmth) จะวัดในเรื่องของการให้ความอบอุ่น ได้แก่ ความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี และได้รับความชอบพจากเพื่อนร่วมงาน

4. การสนับสนุน (Support) จะวัดในเรื่องการสนับสนุนการทำงานที่มีอยู่ภายในองค์การทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และโดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้

5. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) จะวัดการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษ ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานทางด้านความสำเร็จ จะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพวกเขาได้ การให้รางวัลในกรณีดังกล่าวนี้ เป็นการแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

6. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดการรับรู้ที่ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่า องค์การสามารถทนความขัดแย้งหรือความแตกต่างในแง่ความคิดเห็น เป็นต้นว่าผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็นำเอาออกมาตกลงแก้ไขกัน

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) วัดความรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การว่าได้มีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานเอาไว้สูงเพียงใด ระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

8. ความผูกพันที่มีต่อองค์การ (Commitment) เป็นการวัดการรับรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความรู้สึกว่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่

9. ความเสี่ยง (Risk) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของพนักงานว่ การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การนั้นกระทำอย่างระมัดระวังเกินไปหรือว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ทำหายอย่างเหมาะสม บุคคลที่มี

ความต้องการทางด้านความสำเร็จสูงนั้น ขอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศองค์การที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางนั้น จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานได้

Hoy and Miskel (2001) ได้แบ่งบรรยากาศออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศเปิดกว้าง (Open Climate) หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานที่ทั้งผู้บริหารและครูมีการเปิดใจในการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจ ยกย่องสรรเสริญเป็นประจำ ผู้บริหารจะให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน ดังนั้นครูมีความใกล้ชิดสนิทสนมสูง มีการสั่งการการควบคุมหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ

2. บรรยากาศแบบผูกมัด (Engaged Climate) หมายถึง สภาพที่ผู้บริหารให้ความพยายามในการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและเผด็จการ อำนาจนิยมไม่ให้การยอมรับและคำนึงถึงความต้องการของครู นอกจากนั้นยังสร้างปัญหาอุปสรรคให้เกิดขึ้นกับครู ครูมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพสูงในระดับสูง ในขณะที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่อ่อนแอ ครูจะมีการปฏิบัติเป็นกลุ่มก้อน มีการผูกพันและพันธะกิจ มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของกันและกัน มีความรักใคร่สนิทสนมสูง

3. บรรยากาศแบบปลดปล่อย (Disengaged Climate) หมายถึง บรรยากาศแบบไม่ผูกมัด สภาพบรรยากาศที่ผู้บริหารจะมีลักษณะแบบเปิด มีความสนใจในการปฏิบัติงานของครูและเปิดโอกาสให้กับครูทุกคน ซึ่งมีลักษณะของการสนับสนุนช่วยเหลือสูง มีการใช้อำนาจและการควบคุมต่ำ ครูมีอิสระในการดำเนินงานและการทำงานแบบขอไปที มีการแบ่งแยกขาดการอดทนอดกลั้นและไม่มี ความผูกพันกับสถานศึกษา ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะให้การสนับสนุน การช่วยเหลือ ให้ความสนใจ อำนาจ ความสะดวก แต่ไม่มีการควบคุม ครูจึงมีพฤติกรรมไม่ยอมรับผู้บริหาร และมีเจตนาที่จะทำลายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

4. บรรยากาศแบบปิดกั้น (Ciose Climate) หมายถึง สภาพของการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น ผู้บริหารเน้นงานที่หน้าเบื่อหน่าย จู้จี้จุกจิก เน้นงานที่ไม่สำคัญ มีการใช้อำนาจสูง ใช้ความเข้มงวด ควบคุม กำกับ และแสดงพฤติกรรมที่ปราศจากความเชื่อใจ ไม่ใส่ใจและไม่ตอบรับการตอบสนอง ซึ่งเป็นพฤติกรรมการสนับสนุนช่วยเหลือต่ำ การแนะนำกลวิธีพลาด ครูเกิดความท้อแท้ในการทำงาน มีความหวาดระแวง ขาดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์และความใกล้ชิดสนิทสนมในคณะครูต่ำ ครูมีพฤติกรรมตอบสนองในระดับน้อยที่สุด แทบไม่มีความผูกพันกับงานและความรับผิดชอบ

Fink and Other (1983) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ พบว่า บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ ได้แก่ 1) เป้าหมาย (Goal) เมื่อเริ่มมีองค์การเกิดขึ้น ย่อมมีการตัดสินใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งหมายถึง เริ่มมีการสร้างบรรยากาศ ดังนั้น เมื่อองค์การมีเป้าหมายแตกต่างกันย่อมจะมี

ลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วย 2) โครงสร้าง (Structure) โดยทั่วไปแล้ว ยังมีโครงสร้างที่เป็นแบบแผนมากเท่าใด ก็ยังมีบรรยากาศองค์การเป็นแบบแผนมากเท่านั้น ในโครงสร้างองค์การที่เป็นแบบบรรยากาศจะมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และไม่คลุมเครือ 3) การให้รางวัล (Rewards) การให้รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจ กล่าวคือ บุคคลในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ประเภทรางวัลที่แตกต่างกันย่อมสัมพันธ์กัน ทศนคติหรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การแตกต่างกัน 4) ขนาด (Size) ขนาดองค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การมาก เมื่อองค์การเติบโตขึ้น ก็ยังเป็นแบบตัวบุคคลน้อยลง กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนบุคคลในองค์การเพิ่มมากขึ้น บุคคลในองค์การก็จะเริ่มรู้จักกันน้อยลง 5) สถานที่ตั้งองค์การ (Geographic Location) สถานที่ตั้งองค์การที่แตกต่างกัน จะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศในร้านค้าขนาดเล็กในเมือง ย่อมจะแตกต่างกับร้านค้าขนาดเดียวกันในชนบท 6) การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical Setting) สภาพองค์การที่มีอาณาเขตกว้างขวาง ย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์การธนาคาร ภัตตาคาร ห้องเรียนจะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาดและรูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ 7) ปทัสถาน (Norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อบรรยากาศองค์การ เนื่องจากปทัสถานเป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ว่าบุคคลควรจะทำหรือไม่ทำอะไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผน ซึ่งคาดหวังไว้ว่า บุคคลในองค์การควรทำอย่างไรในองค์การ กล่าวคือ เป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นขอบเขตหรือข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร และ 8) การติดต่อสื่อสาร (Communications) การติดต่อสื่อสารต้องมีหลายระดับ เช่น การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุด ก็คือการติดต่อสื่อสารแบบโดยตรง คือ บุคคลในองค์การต้องมีความเคลื่อนไหว พบปะกัน และใช้เวลาพูดคุยกันบ้าง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะบรรยากาศที่มีการสนับสนุน โดยมีสภาพบรรยากาศเป็นบวก มีความยืดหยุ่น มีความเข้าใจ เสมอภาค มีความจริงใจ สภาพแวดล้อมที่ดี และลักษณะบรรยากาศที่ไม่เป็นสุข มีบรรยากาศเป็นลบ เช่น การไม่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา การบังคับควบคุม การใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูก ความตึงเครียด

บรรยากาศในองค์การ

บรรยากาศขององค์การ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยเอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในองค์การ มีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่ส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การ จากการสังเคราะห์บรรยากาศในองค์การที่มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ พบว่า บรรยากาศในองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย

1. การเสริมสร้างความอบอุ่น และให้การสนับสนุน
2. โครงสร้างองค์การ
3. การให้รางวัล และการลงโทษ
4. การสร้างบรรยากาศเชิงบวก
5. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้กล่าวโดยละเอียดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน

เป็นบรรยากาศที่องค์การนั้นได้ให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือบุคลากรในองค์การ ทั้งในเรื่องที่เป็นกายภาพและสภาพจิตใจที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ และอุทิศตนเพื่อองค์การ และช่วยบุคลากรให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศองค์การในการให้การช่วยเหลือและให้การสนับสนุน มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าวไว้ ดังนี้

สมจิต สงสาร (2552) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน

สาวตรี ศรีรักษ์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ แบ่งได้เป็น 6 ด้าน คือ โครงสร้างองค์การ ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน การยอมรับความขัดแย้ง การให้รางวัลตอบแทน การเป็นอิสระ และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ณัฐกร รักษธรรม (2557) ได้แบ่งการสร้างบรรยากาศองค์การทางการศึกษาเป็น 4 มิติ ได้แก่ การเสริมสร้างให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเสริมสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน และการสร้างบรรยากาศเชิงบวก

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศ พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พฤติกรรมผู้บริหาร หมายถึง การปฏิบัติหรือแสดงออกของผู้บริหารที่มีต่อสมาชิก ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือแนะนำ ดูแลเอาใจใส่ การรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก
2. พฤติกรรมครู หมายถึง การปฏิบัติหรือการแสดงออกของครูที่มีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ เช่น การร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. สภาพแวดล้อม หมายถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ ได้แก่ อาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

Aldag and Brief (1981) ได้แบ่งปัจจัยองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ความเป็นอิสระ หมายถึง ระดับที่องค์การอนุญาตให้บุคลากรมีความอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจหรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้
2. โครงสร้าง หมายถึง ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งวิธีการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในรูปแบบการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงาน ความสามารถ หรือผลผลิตอื่น ๆ ที่เกิดจากความสามารถของบุคลากร
3. ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน หมายถึง ระดับที่องค์การจะให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่สมาชิกองค์การโดยผ่านการสนับสนุนจากผู้นำ

Koys and DeCotiis (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ โดยแบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 มิติ และมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Litwin & Stringer (1968) ได้แก่

1. อิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) ถือเป็นการรับรู้ถึงความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเองในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ตั้งเป้าหมายการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน
2. การแบ่งปัน ร่วมมือกัน (Cohesion) เป็นการรับรู้ถึงการอยู่ร่วมกันอย่างแบ่งปันกัน ในทีมงาน รวมทั้งสมาชิกในทีมมีความเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. ความไว้วางใจ (Trust) การรับรู้ในการอิสระที่จะสื่อสารกันอย่างเปิดเผยในระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง
4. ความกดดัน (Pressure) การรับรู้ในเรื่องความกดดันที่ต้องทำงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด
5. การสนับสนุน (Support) การให้การสนับสนุนของหัวหน้างานที่ส่งเสริมให้ลูกน้องเรียนรู้จากความผิดพลาด
6. การชื่นชม (Recognition) การรับรู้ถึงความทุ่มเทของพนักงาน เป็นที่รับทราบของหัวหน้างานและองค์การ
7. ความยุติธรรม (Fairness)
8. นวัตกรรม (Innovation)

Hoy and Other (1991) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (Supportive) การควบคุม (Directive) และความเคร่งครัด (Restrictive) ส่วนพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ เช่นกัน ซึ่งได้แก่ ความเป็นมิตร (Collegial) ความสนิทสนม (Intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

พฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่

1. การสนับสนุน (Supportive) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ยกย่องชมเชย วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ให้การยอมรับในสมรรถภาพทางวิชาการ รวมทั้งยังให้ความสนใจด้านวิชาชีพ และความเป็นส่วนตัวของครูแต่ละคน
2. การควบคุม (Directive) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด กำกับติดตามการทำงานของครู และกิจกรรมทั้งหมดของสถานศึกษาอย่างคงที่ แม้แต่ส่วนรายละเอียด เล็กน้อยและปลีกย่อย
3. ความเคร่งครัด (Restrictive) หมายถึง ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงาน มากกว่าการอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เพิ่มภาระให้แก่ครูด้วยงานเอกสารและงานที่เป็นภาระหนักอื่น ๆ เกิดความรำคาญของครู

พฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่

1. ความเป็นมิตร (Collegial) หมายถึง ครูมีลักษณะเปิดเผยและมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ ระหว่างกัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษา รู้สึกสนุกในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน กระตือรือร้น ให้การยอมรับ และแสดงความนับถือเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ
2. ความสนิทสนม (Intimate) หมายถึง การที่ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันอย่างมั่นคง แต่ละคนรู้จักกันเป็นอย่างดี ใกล้ชิดกันด้วยความเป็นเพื่อน มีการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนกันทางสังคม
3. การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ครูได้มีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาชีพอย่างขาดความหมาย และไม่เอาใจใส่ ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่มีเป้าประสงค์ในการทำงาน วิพากษ์วิจารณ์ และแสดงพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานของตน

Rafferty (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในโรงเรียนและทัศนคติของครูต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDO - RS) ของ Hoy และข้อคำถามบรรยากาศด้านการสื่อสาร (CCI) ของ Dennis เพื่อประยุกต์ใช้ในการศึกษา พบว่าแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การของ Hoy ได้อธิบายถึงพฤติกรรมของครูและผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน 5 หัวข้อ ดังนี้

1. พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้บริหาร (Supportive Principal Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อสังคมและการทำงานในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องช่วยครู หรือมีความจริงใจต่อครู และพยายามที่จะกระตุ้นครูโดยการวิพากษ์งานอย่างสร้างสรรค์และเป็นแบบอย่างในการทำงาน
2. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือของครู (Directive Teacher Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ควบคุมการทำงานของครูอย่างเข้มงวด และใช้อำนาจเผด็จการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดูแลและคอยติดตามครูและกิจกรรมในโรงเรียน

3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Engaged Teacher Behavior) พฤติกรรมนี้จะมีผลต่อโรงเรียน เพราะจะทำให้ครูมีความภาคภูมิใจต่อโรงเรียน สนุกสนานกับการทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและช่วยกันสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

4. พฤติกรรมท้อแท้ใจของครู (Frustrated Teacher Behavior) พฤติกรรมนี้อธิบายถึงความรู้สึกรู้สึกของครูที่เบื่อหน่ายงานในหน้าที่ งานสารบรรณของสำนักงานและภาระงานที่มากจนเกินไป ซึ่งเป็นงานที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

5. พฤติกรรมความสนิทสนมของครู (Intimate Teacher Behavior) พฤติกรรมความสนิทสนมมีผลต่อความเข้มแข็งและความเหนียวแน่นของครูในโรงเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน นั้นหมายถึงสถานะของการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ การแสดงออกถึงความรู้สึกที่เป็นมิตรภายในองค์การ การยอมรับ ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการที่ทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการช่วยเหลือ การให้การยอมรับนับถือ การให้แสดงออกในความรู้ความสามารถ สนับสนุน ชื่นชม ให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะเป็นแนวทางให้การดำเนินงานในองค์การ โดยบรรลุเป้าหมายการจัดโครงสร้างองค์การที่ดีในการทำงาน ช่วยลดเวลาการทำงาน มีการแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน แต่ละฝ่ายสามารถทำงานได้อย่างอิสระและสัมพันธ์กัน ช่วยให้การงานสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และยังช่วยลดภาวะความซ้ำซ้อนในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละฝ่ายได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การจึงนับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

อรรถวรรณ เหมนวล (2554 : 6) กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานมีการจัดโครงสร้าง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีโครงสร้างที่ดี เป็นความรับผิดชอบ อาจใช้ในการตัดสินใจและการสื่อสารที่ดี

ชูศักดิ์ เอกเพชร (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ได้กล่าวไว้ว่า โครงสร้างขององค์การเป็นการบ่งบอกงานขององค์การจัดแบ่งย่อย จัดรวมกลุ่ม และประสานงานกันอย่างไร ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ มีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ลักษณะของงาน (Work Specification) เป็นแนวคิดในการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะที่ต้องการใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน ด้วยความเชื่อที่ว่า เมื่อแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ แล้ว พนักงานทำงานตามที่ตนมีความถนัด ก็จะเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการที่พนักงานนั้นต้องทำทุกอย่างทุกขั้นตอนของงานทั้งหมด

2. สายบังคับบัญชา (Cain Of Command) หมายถึง สายงานการใช้อำนาจบังคับบัญชา และสั่งการที่ลดหลั่นตามลำดับของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา และสั่งการต่อทุกคนที่อยู่ในองค์การรองลงไปตามลำดับ จนถึงระดับล่างสุด คือ พนักงานที่ปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ อำนาจเป็นทางการ (Authority) ซึ่งจะมากับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ เช่น ผู้บริหารหน่วยงาน มีอำนาจอันชอบธรรมตามกฎหมายให้ออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการประสานงาน ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีอำนาจที่ระบุตามตำแหน่งไม่เท่ากัน แต่เพียงพอต่อการทำงาน ให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จได้ ประการหลังได้แก่ เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนต้องรับผิดชอบ และขึ้นตรงเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดการสับสนหรือขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

3. ขอบเขตการควบคุม (Span of Control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหาร ต้องดูแล รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นอกจากขอบเขตการควบคุมจะเป็น ตัวกำหนดว่า โครงสร้างการบังคับบัญชาขององค์การมีจำนวนกี่ระดับ และในแต่ละระดับนั้นมีผู้บริหาร จำนวนเท่าไร

4. การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) คำว่า รวมศูนย์ (Centralization) หมายถึง อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การอยู่ที่บุคคลเดียว ซึ่งก็คือ ผู้บริหารสูงสุด โดยผู้บริหารระดับรองลงมา ตลอดจนพนักงานเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ และส่วน การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ระดับล่าง ซึ่งช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีคนให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมากขึ้น พนักงานก็จะมีความรู้ที่ต่อต้านการตัดสินใจใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อน้อยลง ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ ในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว จึงมอบอำนาจ การตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งใกล้ชิดระดับการปฏิบัติงานและลูกค้าโดยตรงมากขึ้น เพราะ ใกล้ชิดปัญหาและรู้ถึงสถานการณ์ที่แท้จริงมากกว่าผู้บริหารระดับสูง จึงเกิดผลดีต่อองค์การมากขึ้น

5. ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ระดับมาตรฐานของงานภายในองค์การ เช่น มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ ไม่ว่าใครเป็นผู้นำก็ต้องใช้วิธีเดียวกัน ให้ผลออกมา เหมือนกัน มีรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินงานที่แน่นอนตายตัว เมื่อความเป็นทางการน้อย พฤติกรรมการทำงานจะลดความเป็นรูปแบบตายตัวลง ทำให้พนักงาน อิสระในการหาวิธีการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น การมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้นเพียงใด ยิ่งลดโอกาส ทางเลือกวิธีการทำงานของพนักงานน้อยลง เป็นการทำลายความคิดใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

อรรถรณ เหมนวล (2554) กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานมีการจัดโครงสร้าง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีโครงสร้างที่ดี เป็นความรับผิดชอบอำนาจในการตัดสินใจและการสื่อสารที่ดี

สุวัชร ช้างนะ (2555 : 7) ได้กล่าวว่า บรรยายการองค์การด้านโครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของครูผู้ตอบเกี่ยวกับความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย นโยบาย กฎเกณฑ์ ขั้นตอนในการดำเนินงาน และการกระจายอำนาจขององค์การ โครงสร้างองค์การนั้น หมายถึง การรับรู้ของครูผู้สอนที่เกี่ยวกับความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย นโยบาย กฎเกณฑ์ ขั้นตอนในการดำเนินงาน และการกระจายขององค์การ

สาวตรี ศรีรักษ์ (2558 : 26) กล่าวว่า โครงสร้างคือขนาดองค์การ ระบบการทำงานโครงสร้างมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงแบบโครงสร้างให้เรียบร้อย สั้นไหลต่อกระบวนการดำเนินงาน

Ayers (2002) ได้กล่าวว่า จุดหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ คือ การทำความเข้าใจสภาพบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์การได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 5 มิติ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 2) การเพิ่มอำนาจของงาน (Empowerment) 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 4) ความร่วมมือร่วมใจ (Interdependence) 5) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

Litwin and Burmeister (1992) ได้แบ่งมิติบรรยากาศองค์การออกเป็น 12 มิติ ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) หมายถึง องค์การมีเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ มีความกระชับ ง่ายต่อการเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับพันธกิจ

2. ข้อตกลงที่มุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึง องค์การได้มีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคคลได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพและนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพพัฒนางาน เพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น

4. โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง องค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

5. การปฏิบัติตามกฎหมาย (Conformity) หมายถึง องค์การมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคคลในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นระเบียบที่ใช้กับบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน

6. ยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล (Rewards) หมายถึง องค์การได้ให้แรงกระตุ้นจิตใจ โดยการกล่าวคำยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นที่น่าพอใจตามความเหมาะสมแล้วนั้น ก็จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์การได้รับมอบหมายภาระ รับผิดชอบให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and Error) หมายถึง องค์การได้เปิด โอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นไม่ประสบผลสำเร็จก็ตาม บุคลากรก็จะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือมี ผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่

9. ความจงรักภักดีในองค์การ (Royalty) องค์การได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากร มีความรู้สึก เป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working Supportive) หมายถึง องค์การได้ให้ การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์การให้ ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (Team) หมายถึง องค์การได้สนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงาน เป็นทีม มีการเอื้อเฟื้อแบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อกัน โดยมีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง สภาวะการแสดงออกของบุคลากร ในองค์การ ที่แสดงออกถึงความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจน วิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ความชัดเจนของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ โครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย วิธีการแบ่งงาน ระดับการบังคับบัญชา มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา รวมถึงความชัดเจนในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ คำนึงถึงอำนาจในการตัดสินใจ และการสื่อสารที่ดี

การให้รางวัลและการลงโทษ

การให้รางวัลและการลงโทษนี้จะมาคู่กัน การให้ผลตอบแทนหลังจากบุคลากรทำงานนับเป็น เรื่องสำคัญ และการให้รางวัลหรือการลงโทษนั้นจะต้องใช้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ดังนั้น การที่จะ ให้พนักงานในองค์การทำงานด้วยความมุ่งมั่น จึงต้องมีการออกแบบการให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสม การให้รางวัลดังกล่าวข้างต้น มีอิทธิพลหรือก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย

และเวลาปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง มีขวัญกำลังใจที่ดี รักและหวงแหนองค์กร ถึงอย่างไรก็ตาม แม้ว่า การให้รางวัลจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่รางวัลก็อาจ เป็นเพียงการสร้างแรงจูงใจส่วนหนึ่งเท่านั้น การให้รางวัลจึงต้องระมัดระวังให้เหมาะสม และมีคุณค่า มีความความหมายต่อผู้ปฏิบัติงาน และให้เป็นธรรมกับทุกคนในองค์กร ไม่เช่นนั้นจะเกิดความ แยกแยะในองค์กร เพราะมุ่งรางวัลมากกว่าการทำงานด้วยใจรัก นอกจากนั้นองค์กรยังต้องจ่ายเงิน จำนวนมาก แต่ไม่สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานไว้ได้ ซึ่งพบว่าหลายครั้งพนักงานหลายคนไม่ยอม ออกจากบริษัท แม้ว่าบริษัทอื่นให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าก็ตาม เนื่องจากเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร ดังนั้น การให้รางวัลจึงต้องเชื่อมโยงให้เกิดความตระหนักเห็นคุณค่าของตนเองต่อบริษัท และทุ่มเท การทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งสามารถแบ่งการมอบรางวัลออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

รางวัลที่จับต้องได้ ซึ่งแบ่งออกเป็น จ่ายเป็นเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน กำไร จากการเป็นหุ้นส่วน โบนัส และให้ผลประโยชน์ ได้แก่ การประกันสุขภาพ ประกันชีวิต รถประจำตำแหน่ง ให้กู้ยืมเป็นกรณีพิเศษ ให้เงินตอบแทนเมื่อเกษียณ

รางวัลที่จับต้องไม่ได้ จะไม่ได้จ่ายเป็นเงิน ได้แก่ การยกย่องให้เป็นพนักงานดีเด่นประจำปี ให้ลดหย่อนชั่วโมงทำงาน ให้ทำงานที่ท้าทาย กลุ่มทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียว

การให้รางวัลดังกล่าวข้างต้น มีอิทธิพลหรือก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานนั้น ทุ่มเทกำลังกายและเวลาปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง มีขวัญกำลังใจที่ดี รักและหวงแหนองค์กร ถึงอย่างไร ก็ตาม แม้ว่าการให้รางวัลจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่รางวัลก็อาจเป็นเพียงการสร้างแรงจูงใจส่วนหนึ่งเท่านั้น การให้รางวัลจึงต้องระมัดระวังให้เหมาะสม และมีคุณค่า มีความความหมายต่อผู้ปฏิบัติงาน และให้เป็นธรรมกับทุกคนในองค์กร ไม่เช่นนั้น ก็จะเกิดความแตกแยกในองค์กร เพราะมุ่งรางวัลมากกว่าการทำงานด้วยใจรัก นอกจากนั้นองค์กร ยังต้องจ่ายเงินจำนวนมาก แต่ไม่สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานไว้ได้ ซึ่งพบว่า หลายครั้งที่พนักงาน หลายคนไม่ยอมออกจากบริษัท แม้ว่าบริษัทอื่นให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าก็ตาม เนื่องจากเกิดความรักและ ผูกพันกับองค์กร ดังนั้น การให้รางวัลจะต้องเชื่อมโยงให้เกิดความตระหนักเห็นคุณค่าของตนเองต่อ บริษัทและทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่

ผลกระทบของการให้รางวัล

องค์กรจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่มีของการให้รางวัลแก่พนักงาน โดยผลกระทบของการให้ รางวัลพนักงานสามารถแบ่งได้ 2 ด้าน คือ

1. ผลกระทบของการให้รางวัลด้านทัศนคติ ได้แก่

1.1 ความพึงพอใจที่ถือได้ว่าเป็นอิทธิพลของการให้รางวัล เพราะพนักงานจะทำการ เปรียบเทียบในสิ่งที่เขาได้รับกับสิ่งที่ควรจะได้รับจากองค์กร

1.2 ความพึงพอใจที่เกิดจากการเปรียบเทียบพนักงานอื่นในการได้รางวัล

1.3 การให้รางวัลประเภทอื่น ๆ ขององค์กรที่อาจไม่อยู่ในความต้องการของพนักงาน

1.4 ความพึงพอใจโดยรวมในงาน เป็นผลมาจากความพึงพอใจของพนักงานที่ได้รับรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน

2. ผลกระทบของการให้รางวัลด้านพฤติกรรม ได้แก่

2.1 การให้รางวัลที่จัดว่าเป็นค่าจ้าง เงินเดือน ที่ให้กับพนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและลดอัตราการเข้าออกจากงาน

2.2 การให้รางวัลมีอิทธิพลต่อรูปแบบของการทำงานและการขาดงานของพนักงาน

2.3 พนักงานตั้งใจที่จะทำงานหนักให้กับองค์กร เพื่อสำหรับรางวัลที่มาจากผลงานของตนเอง

2.4 การให้รางวัลมีผลต่อการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน

2.5 พนักงานจะทำงานหนักเมื่อมีการวัดและประเมินผลงาน

2.6 พนักงานพร้อมที่จะทำงานหนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับรางวัลที่พนักงานได้รับ

รางวัลจูงใจในการทำงาน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีแรงจูงใจที่ดึงดูดทรัพยากรบุคคลเข้าสู่องค์กร การจ่ายรางวัลใช้เป็นเครื่องจูงใจพนักงานได้ ดังนั้น หากพิจารณาจากการจ่ายรางวัลจูงใจส่วนบุคคลมีหลักการ ดังนี้

1. การพิจารณาตามชิ้นงาน (Piecework)

วิธีนี้นับได้ว่าเป็นวิธีที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่ง โดยพิจารณาจากชิ้นงานที่พนักงานทำได้จริง โดยพนักงานจะได้รับค่าตอบแทนตามอัตราของหน่วยที่ผลิตได้ ส่วนรางวัลจูงใจที่จะได้รับนั้นจะพิจารณาจากจำนวนของหน่วยที่พวกเขาสามารถผลิตได้ในเวลาที่กำหนด พนักงานที่ได้รับรางวัลสูงกว่าปกติจะเป็นพนักงานที่สามารถผลิตสินค้าได้เกินมาตรฐานที่ตั้งไว้

จุดอ่อนของการพิจารณาตามชิ้นงาน คือ ความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนที่ไม่เท่ากัน อาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานตามระบบไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้าหากพนักงานมีความเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตของตนนั้นอาจทำให้เกิดปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานได้ จึงเป็นผลให้พนักงานเหล่านี้ ไม่อยากที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถในช่วงเวลาหนึ่ง การใช้ระบบการจูงใจตามอัตราของชิ้นงานที่ได้นั้นเกิดภาวะล้าเหลว โดยพบว่า ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะแรงกดดันในตัวพนักงาน หรือพนักงานอาจค้นพบวิธีที่ตนเองจะปฏิบัติงานน้อยลงกว่ามาตรฐานของเวลาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีอีกกรณีหนึ่ง คือ พนักงานไม่มีความต้องการหรือปรารถนาในเรื่องของเงินรางวัลที่ทางบริษัทจูงใจ จึงทำให้มูลค่าของแรงจูงใจที่ใช้นั้นลดลง

2. แผนงานตามมาตรฐานเวลา (Standard Hour Plan)

เทคนิคการใช้แผนงานที่มุ่งไปที่มาตรฐานของเวลานั้น เป็นเทคนิคอีกอย่างหนึ่งที่ใช้เป็นแรงจูงใจ โดยมุ่งไปที่พื้นฐานของเรื่องเวลาเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเวลาที่กล่าวนี้ คือ ช่วงระยะเวลาที่งานเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งถ้าหากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสมบูรณ์ก่อนช่วงเวลาที่กำหนดไว้ พวกเขาจะได้รับค่าจ้างมาตรฐานที่ได้รับอย่างแน่นอนในแต่ละเดือน และยังได้รับค่าจ้างตามอัตราของชั่วโมงที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอีกเป็น 2 เท่า เช่น หากมีการกำหนดช่วงเวลามาตรฐานในการติดตั้งเครื่องยนต์รถบรรทุกขนาดครึ่งตันไว้ 5 ชั่วโมง และฝ่ายช่างสามารถปฏิบัติงานเสร็จสิ้นในช่วงเวลา 4 ชั่วโมงครึ่ง ดังนั้น ค่าจ้างที่แท้จริงที่ฝ่ายช่างได้รับก็ยังคงตามมาตรฐานเวลาที่กำหนดไว้ คือ 5 ชั่วโมงนั่นเอง มาตรฐานของการใช้แผนงานนี้จะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติที่ค่อนข้างยาวนาน หรืออาจเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย

3. เงินรางวัลพิเศษ (Bonus)

โบนัส คือ เงินรางวัลพิเศษที่ถูกจ้างจะได้รับ ซึ่งไม่ใช่ฐานเงินเดือนปกติ โดยปกติแล้วพนักงานจะได้รับในช่วงสิ้นปี ซึ่งในขณะเดียวกันพนักงานก็ยังได้รับค่าจ้างตามปกติ ในช่วงแรก ๆ นั้นพนักงานที่จะได้รับเงินโบนัสชนิดนี้จะเป็นพวกที่ทำหน้าที่บริหาร แต่ในปัจจุบันพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถได้รับโบนัสได้ด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้เงินโบนัสที่จะได้รับอาจขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและพิจารณา โดยคำนึงถึงการลดต้นทุนการผลิต การปรับปรุงคุณภาพ หรือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่องค์กรได้ตั้งไว้ ส่วนในระดับของการบริหาร เช่น เกณฑ์การปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับความเติบโตในการขยายรายได้ หรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้โดยเฉพาะ

4. การจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม (Merit Pay)

การพิจารณาการจ่ายค่าจ้างนี้ โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มฐานของเงินเดือนตามความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งโดยปกติการจ่ายค่าจ้างแบบนี้ จะพิจารณาว่าพนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้มาตรฐานหรือไม่ ถึงแม้ว่าการพิจารณาจะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถเป็นสำคัญก็ตาม วิธีนี้จะใช้เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจนั้นยังรวมถึงการวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ ทั้งนี้ต้องอาศัยการวางแผนจัดโปรแกรมการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม ซึ่งโดยส่วนที่ต้องสัมพันธ์กันอยู่เสมอ นั่นก็คือตัวพนักงานกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้พนักงานต้องมีความเข้าใจในโปรแกรมนี้อย่างไรก็ตามการพิจารณาการปฏิบัติงานต้องตรงกับเกณฑ์วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และถ้าหากการพิจารณานั้นกระทำโดยผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งสูงกว่าก็จะต้องให้ความยุติธรรม และพนักงานทุกคนจะต้องสามารถไว้วางใจได้ด้วยการพิจารณาจะมีความยุติธรรม สิ่งที่สำคัญสูงสุด คือ การจ่ายค่าจ้างนั้นจะต้องสามารถไว้วางใจได้ด้วยการพิจารณาจะมีความยุติธรรม และต้องพิจารณารวมไปถึงฐานเงินเดือน

ปกติของพนักงาน รวมทั้ง ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพหรือส่วนประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่นกัน และถ้าหากความสามารถของพนักงานลดลงก็สามารถอนุมัติยืมเงินพิเศษนี้ได้

การลงโทษ

กระบวนการลงโทษพนักงานที่ฝ่าฝืนกฎขององค์กร คือ วินัยขององค์กร ดังนั้น หากศึกษาเรื่องกระบวนการลงโทษ จำเป็นต้องเข้าใจวินัยขององค์กร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของวินัยไว้ ดังนี้

Stahl (1962) ได้กล่าวว่า วินัย คือ การฝึกหัดหรือการปฏิบัติที่สม่ำเสมอเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่ง งานจึงได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Flippo (1966) กล่าวว่า วินัย หมายถึง การใช้มาตรการลงโทษพนักงานที่ประพฤติในสิ่งที่องค์กรไม่พึงปรารถนา การลงโทษเช่นนี้นับว่าเป็นการจูงใจในทางลบ อย่างไรก็ตามการลงโทษทางวินัยอาจจะกระทำได้โดยการว่ากล่าวตักเตือน ตักเตือน ให้พนักงาน ตัดเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีที่ตรงข้ามกับการจูงใจในทางบวกที่ใช้วิธีการกล่าวชม เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน เป็นต้น แม้ว่าทางองค์กรจะให้คิดหามาตรการป้องกันและกำหนดโทษในการที่มีผู้ประพฤติละเมิดก็ตาม แต่ก็ยังคงมีผู้กระทำการฝ่าฝืนอยู่จนได้ ดังนั้น การกำหนดระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนมาตรการการลงโทษวินัยเรียกว่า วินัย

Jucius (1968 อ้างถึงใน พิชักษณ์ ภูตระกูล, 2557) ได้กล่าวไว้ว่า วินัย ซึ่งหมายถึง ทศนคติของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีต่อระเบียบข้อบังคับขององค์กร ของผู้บังคับบัญชาด้วยความสมัครใจก็เรียกว่า บุคคลนั้นมีระเบียบวินัยดี ในทางตรงข้ามบุคคลใดมีความรู้สึกที่ฝืนใจที่จะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับหรือฝ่าฝืนละเมิดแล้ว ย่อมจะเรียกได้ว่าบุคคลนั้นขาดระเบียบวินัย

Kingsbury (1975) กล่าวว่า วินัย หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมของบุคคล อาจทำได้ 2 วิธี คือ

1. โดยทางกฎข้อบังคับ คำสั่ง และบังคับโดยใช้การลงโทษเป็นเครื่องหนุนหลัง หรือ
2. โดยการสั่งสอน การฝึกอบรม และประสบการณ์ในการมีความรับผิดชอบ

Meggison (1977) ได้กล่าวไว้ว่า คำว่า “Discipline” มาจาก คำว่า “Disciple” แปลว่า “a Follower” (ผู้ปฏิบัติตาม) ซึ่งมีความหมายบอกเป็นนัยว่า วินัยดีเป็นผลมาจากภาวะผู้นำที่ดี (Good Leadership) เมื่อพูดถึง “Discipline” จะมีความหมายตามแต่จะมองในแง่ใด ซึ่งแตกต่างกันแบ่งเป็น 3 แนวทาง คือ

1. Discipline ในลักษณะที่เป็น การควบคุมตนเอง (Self Control) การมอง Discipline ในแง่ดี มุ่งไปที่การพัฒนาตนเองเพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับความจริง และความจำเป็น และความต้องการ ซึ่งอาจเรียกว่า “Self - Discipline” (อติวินัย)

2. Discipline ในลักษณะที่เป็น “เงื่อนไขที่ทำให้มีพฤติกรรมอันเป็นระเบียบ” (Condition for Orderly Behavior) การมอง “Discipline” ในแง่นี้มุ่งไปที่การควบคุมคนในองค์กรให้มีความเป็น

ระเบียบเรียบร้อยในพฤติกรรม โดยใช้วิธีการสร้างเงื่อนไข ชักนำต่าง ๆ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจและความสามัคคี เป็นต้น

3. Discipline ในลักษณะที่เป็น “กระบวนการทางนิติกรรม” (Judicial Due Process) การมอง Discipline ในแง่นี้มุ่งไปที่กระบวนการตามกำหนดกฎเกณฑ์ในการพิจารณาความผิดทางวินัย ซึ่งจะมีการออกกฎหรือระเบียบกำหนดการอันพึงปฏิบัติและห้ามไม่ให้ปฏิบัติ กำหนดโทษของการฝ่าฝืน และการดำเนินการเพื่อลงโทษผู้ทำผิด

วิเชียร วิทยอุดม (2555) กล่าวว่า วินัย เป็นกระบวนการลงโทษพนักงานที่ฝ่าฝืนกฎขององค์การ หรือมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือกรณีที่พนักงานฝ่าฝืน กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้พิจารณาดำเนินการชี้ขาดทางวินัย ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาบทลงโทษ หรือการให้ออกจากงาน นอกจากนี้ วินัยขององค์การเป็นโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา การผลิตและแรงงานสัมพันธ์ รวมถึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์การให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นมากกว่าที่จะเป็นการมุ่งเน้นการลงโทษ

ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550) ได้กล่าวว่า วินัย หมายถึง การควบคุม ความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน นอกจากนี้แล้ว วินัย หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่แสดงออกว่า สามารถควบคุมตนเองให้อยู่ในกรอบของวินัยตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายด้วย

เมื่อนำวินัยขององค์การมาใช้มักมีปัญหาเกิดขึ้นว่า ทำไมต้องมีการกำหนดวินัยขึ้นมาควบคุม พนักงาน ผู้บริหารจำนวนมากที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับวินัยขององค์การ มักจะคำนึงถึงบทลงโทษเป็นลำดับแรก เหตุใดพนักงานจึงต้องถูกลงโทษ เป็นคำถามที่มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอในองค์การ

การลงโทษทางวินัย เป็นกระบวนการสำคัญอีกอันหนึ่งในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพของข้าราชการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่ออรรถกัศน์ศรีของข้าราชการด้วย การลงโทษทางวินัยถูกนำมาใช้เป็นมาตรการเชิงลบควบคู่กับการให้รางวัล ซึ่งเป็นมาตรการเชิงบวก ภายใต้แนวคิดที่ว่า ข้าราชการที่ดีมีประสิทธิภาพควรได้รับการยกย่องและให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นตัวอย่างที่ดี ข้าราชการที่กระทำความผิดสมควรได้รับการลงโทษตามควรแก่กรณี เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ข้าราชการอื่น

จากแนวคิดที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า วินัย หมายถึง การอยู่ในระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของสังคม ความสามารถของบุคคลในการกระทำและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปตามที่มุ่งหวัง และเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากสามัญสำนึกขึ้นมาเอง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีงามที่มีอยู่ในตัวบุคคลเกิดจากการได้รับการอบรม ปลูกฝังของมนุษย์ด้วยความสนใจ และมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีงาม แม้จะมีสิ่งรบกวนนอกหรือภายในตนเองพฤติกรรมก็ยังไม่เปลี่ยนแปลง โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะต้องไม่ขัดกับระเบียบของสังคมด้วย

ความสำคัญของวินัย

วินัย เป็นข้อปฏิบัติที่ใช้ควบคุมความประพฤติของคนดังที่กล่าวมาในความหมายของ วินัย เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในสังคม ดังนั้น ระเบียบวินัยจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้

ยุรพร ศุภธรัตน์ (2552) กล่าวว่า วินัยช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติตามเกิดความรู้สึกสำนึกและความเคยชินที่ประพฤติปฏิบัติตนไปในทางที่ดีงาม เป็นมาตรฐานระหว่างความประพฤติของกลุ่มบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในองค์การช่วยเตรียมตัวบุคลากร สำหรับการดำเนินชีวิตในอนาคตจะได้ใช้สิทธิ เสรีภาพ และความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง ช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาพการณ์อันจำเป็นต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ หากขาดระเบียบวินัยการดำเนินงานขององค์การจะเต็มไปด้วยอุปสรรค

ยุทธพงษ์ กิ่งวิจิต (2555) กล่าวถึง ความสำคัญของวินัยพอสรุปได้ว่า การฝึกทางวินัย โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้มีนิสัยประจำใจดี คือ ให้ความเคารพ มีมารยาท และความประพฤติอันดีงาม และมีความเห็นอกเห็นใจกัน มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ความสำคัญของวินัยมี ดังนี้

1. วินัยทำให้ผู้รักษาเป็นคนดี เป็นเครื่องมือปกป้องความเสื่อมเสีย
2. วินัยเป็นเครื่องมือวัดความดีของคน ใครจะเป็นคนดีหรือคนเลว ดีมาก ดีน้อย และไม่มีอะไรที่เป็นเครื่องมือวัดได้อย่างแม่นยำ เท่ากับการสังเกตวินัยของผู้นั้นว่า เกรงครัดในวินัยของตนเองเพียงใด

3. วินัยเป็นเครื่องแสดงความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง สภาวะการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ ที่ได้แสดงออกถึงองค์การให้มีความชัดเจนและความเหมาะสมในการให้รางวัลผลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลตอบแทน เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลขององค์การ รวมไปถึงการรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายในการจ่ายเงินเดือน และการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร

การสร้างบรรยากาศเชิงบวก

บรรยากาศเชิงบวก เป็นบรรยากาศที่อยู่ในสภาพที่ดีที่บุคลากรภายในองค์การมีความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ผู้ร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีความรู้สึกอบอุ่นและเป็นมิตร เป็นกันเอง มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ซึ่งเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการทำงานร่วมกัน ซึ่งบรรยากาศของกลุ่มเป็นลักษณะทางจิตวิทยาสำหรับการทำงานร่วมกัน จะมีส่วนช่วยให้สมาชิกในทีมนั้นสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยบรรยากาศในการทำงานจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรเกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว เกิดผลผลิต

สูงหรือต่ำ บรรยากาศในการทำงานจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ซึ่งมีผู้ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศเชิงบวกที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานไว้ ดังนี้

Halpin (1966) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การนั้นเป็นสภาพการณ์อันเป็นผลรวมระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจหรือเป็นแรงกดดันทำให้บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ บรรยากาศของสถานศึกษาประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยมีพฤติกรรมของคณะครูร่วมกับพฤติกรรมของคณะผู้บริหาร โดยมีพฤติกรรมของครู 4 มิติ ได้แก่ มิติอุปสรรค มิติขาดความผูกพัน มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติกรุณาปราณี มิติเป็นแบบอย่าง จากบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิตินี้ สามารถจัดเป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ คือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศรวมอำนาจ และบรรยากาศซึมเซา ตามรายละเอียด ดังนี้

พฤติกรรมของครู (Teacher Behavior) มี 4 มิติ คือ

1. การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้ ยังเป็นความรู้สึกของสมาชิกในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการประสานงานต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2. มิติอุปสรรค (Hindrancel) หมายถึง บุคลากรรู้สึกว่าผู้บริหารมอบหมายงานประจำให้มากเกินไป มอบหมายงานคณะกรรมการและงานอื่น ๆ จนบุคลากรมีความรู้สึก “มีงานที่ไม่จำเป็นต้องทำ” เป็นจำนวนมาก และก้าวก่ายต่องานประจำ ทำให้รู้สึกอึดอัด รู้สึกว่าขาดความคล่องตัวและความสะดวกในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกระเปียบข้อบังคับอื่น ๆ และงานพิเศษมากเกินไป

3. มิติขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือของผู้ร่วมงานที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจ โดยมีขวัญกำลังใจดี ความรักในทีมงานเพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคมและความสำเร็จในหน้าที่การงาน

4. มิติการสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การมีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การที่ว่า มีระบบการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทุกคนรักและเป็นกันเอง โดยแสดงออกถึงการมีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน

พฤติกรรมผู้บริหาร (Principle's Behavior) มี 4 มิติ คือ

1. มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และสมาชิกในองค์การเฉพาะแต่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมักจะเคร่งครัดต่อกฎระเบียบและนโยบาย

2. มิติการเน้นผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมของการสั่งการ การบังคับและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

3. มิติการให้ความช่วยเหลือ (Thrust) หมายถึง ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้คำแนะนำและจะกระตุ้นและจูงใจผู้ร่วมงานในองค์กร โดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ตรวจสอบ โดยจะแสดงถึงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี มาเข้ากลับเย็น ทำงานหนัก กระตือรือร้น และสนใจด้านการพัฒนาทางการศึกษา เพื่อให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรถือเป็นแบบอย่าง และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ผู้บริหารแสดงถึงความมีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรแล้ว ยังคำนึงถึงความต้องการและเหตุผลความจำเป็นต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบกัน ในการพิจารณาตัดสินใจด้วย

จาก 8 มิติของพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมของผู้บริหาร ฮัลปีน และคอร์ฟ จึงได้ จัดกลุ่มบรรยากาศองค์การเป็น 6 บรรยากาศ จากเปิดไปถึงปิด คือ

1. บรรยากาศแจ่มใส หรือแบบเปิด เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี มีงานทำพอเหมาะสภาพความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ กฎเกณฑ์ ระเบียบที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวก บริหารงานและควบคุมยังมีอยู่ แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ จึงทำให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพ บรรยากาศการปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่บุคลากรมากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ เป็นบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาส ให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ

3. บรรยากาศแบบควบคุม เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน มีการควบคุม ตรวจสอบ และสั่งการให้บุคลากรทำเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน ถึงแม้บุคลากรจะไม่ค่อยมีโอกาส ในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานก็สร้างความภาคภูมิใจและพอใจกับบุคลากร

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์อันดีมิตรสหาย ผู้บริหาร สนใจผลงานน้อย และจะละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือขั้นตอนงาน บุคลากรไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัว

5. บรรยากาศแบบรวมนอำนาจ จะเป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาบริหาร โดยการออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามที่จะสร้าง

ถึงความสัมพันธ์ฉันมิตร แต่บุคลากรไม่ยอมรับนับถือความสามารถของผู้บริหาร ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจต่ำ

6. บรรยากาศแบบปิด เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล บุคลากรเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันมิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไข

Wilson (2001) ได้ศึกษาถึง บรรยากาศองค์การและพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากผลการศึกษาได้องค์ประกอบบรรยากาศองค์การโรงเรียน 8 มิติ คือ

1. ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูและนักเรียน (Positive Student-Teacher Relationship)
2. ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (School Connectedness)
3. การสนับสนุนด้านวิชาการ (Academic Support)
4. คำสั่งและระเบียบวินัย (Order and Discipline)
5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน (Physical Environment)
6. สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Social Environment)
7. ความรับรู้การเลือกปฏิบัติ / สิทธิประโยชน์ (Perceived Exclusion / Privilege)
8. ความพึงพอใจด้านวิชาการ (Academic Satisfaction)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ซึ่งได้พบว่ามียู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความคาดหวังสูง (High Expectation) มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนที่ท้าทาย การมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับชั้น และระดับโรงเรียนตลอดจนการให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ

2. บรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียน (Positive School Climate) การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ และส่งเสริมแห่งการทดลอง กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น

3. การให้ความเป็นกันเอง ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy)

4. การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม (Shared Control and Decision Making) การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินและร่วมตัดสินใจในองค์การ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องทราบถึงวิธีการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพด้วย

5. การจัดระบบการจูงใจ (Motivation) การจัดระบบการจูงใจ เป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

นิกัญชล ลั่นเหลือ (2554) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกัน และการสร้างแรงจูงใจ

ณัฐกร รักษ์ธรรม (2557) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศองค์การทางการศึกษานั้นแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การเสริมสร้างให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเสริมสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และการสร้างบรรยากาศเชิงบวก

ณัฐธา บุตรเผียน (2554) กล่าวว่า การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานว่า เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจต่อกันในที่ทีมงานเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกปฏิบัติต่อกันด้วยความเชื่อมั่น ซื่อสัตย์ต่อกันอย่างเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลายและให้ความนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เกิดการแก้ปัญหาาร่วมกัน ให้การรับฟังซึ่งกันและกัน มีความสะดวกใจต่อการเสี่ยง และช่วยเสริมในส่วนที่คนอื่นยังขาดอยู่ด้วยความเต็มใจ

สุนันทา เลาพันธ์ (2554) กล่าวว่า การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ว่าเป็นบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเอง ไม่เปื้อนหน่วยการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม สมาชิกในที่ทีมงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ โดยการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นสำหรับทีมงานให้โดยไม่ต้องรอให้มีการร้องขอ เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ แนะนำให้สมาชิกรู้จักและจัดกิจกรรมร่วมกัน การมีอารมณ์ขัน และมีการอภิปรายเข้าแทรก เป็นการผ่อนคลายในตอนที่บรรยากาศมีความตึงเครียด

พิมพ์พร ศรีสังข์ (2556) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานว่า เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามสภาพบรรยากาศในการทำงาน โดยปราศจากความขัดแย้ง การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

พัทยา บุญมาก (2557) กล่าวว่า การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้ทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย เกิดบรรยากาศความเป็นกันเองในการทำงานสมาชิกปฏิบัติต่อกันด้วยความเชื่อมั่น ซื่อสัตย์ต่อกันอย่างเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลายและให้ความนับถือซึ่งกันและกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศเชิงบวก หมายถึง สภาพะการแสดงออกของบุคลากรในองค์กร ที่จะแสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศแบบเปิด โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรืออำนาจในการทำงานได้อย่างอิสระในตามบทบาทหน้าที่ของตน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้าง

บรรยากาศแห่งมิตรภาพ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมคือการเข้าร่วมกันทำกิจกรรมของบุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนให้งานที่ร่วมกันทำบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายของการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกทุกคนในทีม ต้องรับรู้และมีความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นทิศทางให้ทุกคนที่ทำงานร่วมกันมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ ดังนี้

ธารีรัตน์ เวชพราหมณ์ (2551) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการมีส่วนร่วม คือ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันถึงผลประโยชน์ จากการดำเนินการซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม จะเห็นการมีส่วนร่วมช่วยให้ได้รับความร่วมมือ การยอมรับและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิผลของงานกระบวนการมีส่วนร่วม จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดความต้องการการมีส่วนร่วมของบุคคลอาจจะมีส่วนร่วมในขั้นตอนหนึ่งหรือหลายขั้นตอน หรือทุก ๆ ขั้นตอนก็ได้ โดยเฉพาะการบริหารการศึกษา หากผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานก็จะช่วยเพิ่มคุณภาพของงาน และช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ซึ่งได้มีการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ รวดเร็ว เกิดประสิทธิผล

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นการร่วมมือกันของสมาชิกของทีม ควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมกิจกรรมและอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจา หรือท่าทาง เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก

นิรันดร์ สุกสร (2551) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อให้ได้ถึงผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ คน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงาน หรือเป้าหมายในการทำงาน การทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วยการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

สมิต สัจฉกร (2552) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ พฤติกรรมของบุคคลหรือคนอื่นในหน่วยงานหรือองค์กรในทางต่าง ๆ ที่ทำร่วมกันด้วยความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

สมจิต สงสาร (2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ซึ่งพบว่ามีถึง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 3) การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน

องอาจ วรรณสิทธิ์ (2553) ได้นำเสนอแบบบรรยากาศองค์การ ซึ่งได้เสนอแบบบรรยากาศองค์การ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีความจริงใจ และมีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อยหรือแทบไม่มีเลย มีการใช้อำนาจและปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจถูกกำหนดโดยผู้บริหาร มีการปล่อยให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบในการตัดสินใจได้เพียงเล็กน้อย และต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้

2. บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย (Benevolent Authoritative) ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีวิธีการจูงใจด้วยการให้รางวัลบ้าง แต่บางครั้งนั้นก็มี การบังคับ มีการให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกันในองค์การระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง และมีความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ การบังคับบัญชาและความสำเร็จของตนปานกลาง

3. บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (Consultative Climate) ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีการขอคำแนะนำและให้คำปรึกษาเพื่อกำหนดแนวทาง หรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ มีการยกย่องและมีการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ มีการร่วมมือร่วมใจกันในองค์การ มีความขัดแย้งเป็นครั้งคราว

4. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative Climate) ผู้บริหารมีการให้การสนับสนุนไว้วางใจและจริงใจต่อบุคคลในองค์การ โดยส่งเสริมให้มีการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และแบบแนวนอน ทั้งจากบุคคลในองค์การด้วยกันและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น มีความอบอุ่นอันดีมิตร มีความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

มัลลิกา วิชุกรอิงครัต (2553) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานนั้นจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากความเข้าใจถึงหลักที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

1. สมาชิกและผู้นำทีมงานจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
2. มีการจัดโครงสร้างของทีมงานโดยพิจารณาโครงสร้างหลักขององค์การผสมผสานกับโครงสร้างทีมงานที่พึงประสงค์
3. ผู้นำทีมทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้นำขององค์กร ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

4. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ และมีการเสริมแรงให้สมาชิกอยากทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง และยังกล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

5.1 การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคน ได้ร่วมกัน กำหนดขึ้น เพื่อเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกัน และพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

5.2 ความไว้วางใจซึ่งกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความนิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจบุคคลนั้นด้วยใจจริง

5.3 การมีส่วนร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การทำงานเกิดความสำเร็จ

5.4 การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกัน และกัน การให้เกียรติ การยอมรับในความสามารถและความแตกต่างของกันและกัน ด้วยความจริงใจ

5.5 การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะ ของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน สนับสนุน เกื้อกูล และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

สมหมาย เทศขำ (2554) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ การสร้างความร่วมมือ อย่างแข็งขัน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ได้แก่ การพัฒนาความคิดแบบสร้างสรรค์ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคนเพื่อประสิทธิภาพของผลงาน

นิศากร สนศิริ (2554) ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศของสถานศึกษาประกอบขึ้นจากพฤติกรรม ของคณะครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยมีพฤติกรรมของครู 4 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี จากบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิตินี้ สามารถจัดเป็นลักษณะเฉพาะ ของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ คือ บรรยากาศแจ่มใสหรือแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศ แบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวมอำนาจ และบรรยากาศแบบปิด

บรรจบ ชุ่มแก่น (2554) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ประชาชนสมัครใจเข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และประเมินผลเพื่อดำเนินการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ

กัญญา วิทยาพันธ์ (2554) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนคือการที่ประชาชนแสดงออก ทางพฤติกรรมร่วมกับชุมชน ซึ่งเริ่มจากการที่ประชาชนเข้าใจสภาพที่แท้จริงของชุมชน และเป็นช่องทาง ที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น เมื่อประชาชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ก็จะแสดงออก

ทางพฤติกรรมร่วมในลักษณะต่าง ๆ ร่วมกันคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ การเปิดโอกาสให้บุคคล หรือ สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจในการวางแผนงาน การทำงาน ร่วมติดตาม และการประเมินผล การทำงาน ร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดข้อผูกพันในสิ่งที่ตกลงร่วมกันของทีม หรืออาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อทีมงานทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนในการระดมความคิด ความสามารถในการทำงานสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตรงประเด็น ทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันเวลา

วิยะดา วิจารณ์ (2556) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการในการทำงานร่วมกันในทุก ๆ ขั้นตอน เพื่อให้ผลของงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาเกิดจากกระบวนการคิดแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบมีการรับผิดชอบร่วมกัน และก่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานที่มีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน

พัทยา บุญมาก (2557) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสเพื่อให้สมาชิกของทีมงานทุกคน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ด้วยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ร่วมกันรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

Snow (2002) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้หรือรู้สึกถึงสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ประกอบไปด้วย การผสมผสานระหว่างบรรทัดฐาน คุณค่า ความคาดหวัง นโยบาย และแนวทางการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม และเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้สามารถทำงานได้เป็นทีม ประกอบด้วย 6 มิติ ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่น 2) ความรับผิดชอบ 3) มาตรฐาน 4) ระบบรางวัล 5) ความโปร่งใส 6) ความยึดมั่นในทีม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง สภาพการแสดงออกของบุคลากรในองค์การที่แสดงออกถึงบรรยากาศความร่วมมือ การกำหนดแผนการดำเนินงาน การตัดสินใจแก้ปัญหา และทำงานร่วมกันตลอดจนการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงและแก้ไข โดยร่วมกันรับผิดชอบ ทำให้สมาชิกทุกคนผูกพันในทีมงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 261/28 ถนนอำเภอ ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 19 อำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี อำเภอกีรีรัตนนิคม อำเภอเคียนซา อำเภอกาญจนดิษฐ์ อำเภอดอนสัก อำเภอเกาะสมุย อำเภอเกาะพะงัน อำเภอไชยา อำเภอท่าชนะ อำเภอบ้านตาขุน อำเภอพนม อำเภอท่าฉาง อำเภอบ้านนาสาร อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอเวียงสระ อำเภอพระแสง อำเภอพุนพิน อำเภอชัยบุรี และอำเภอวิภาวดี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 44 โรงเรียน รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 ใน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดชุมพร ซึ่งมี นายเสริมศักดิ์ ดิษฐ์ปาน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จนถึงวันที่ 30 กันยายน 2556 และปัจจุบันมี นายสมบุรณ์ เรืองแก้ว ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อมูลด้านสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 44 แห่ง

ตารางที่ 2.1 จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามขนาด ปีการศึกษา 2558

จังหวัด	แบ่งตามขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก (≤ 499 คน)	กลาง (500 - 999 คน)	ใหญ่ (1,000 - 1,499 คน)	ใหญ่พิเศษ ($\geq 1,500$ คน)	
สุราษฎร์ธานี					44
รวม	18	10	8	8	
ร้อยละ	40.90	22.73	18.18	18.18	

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 (2558)

แนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

วิสัยทัศน์ (Vision) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ในระดับสากลบนพื้นฐานความรู้ คู่คุณธรรมและความเป็นไทย

พันธกิจ (Mission) การพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาสู่ระดับสากล เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม และความเป็นไทย

เป้าหมายการดำเนินงาน

ด้านคุณภาพผู้เรียน มีดังนี้

1. ผู้เรียนได้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ได้มาตรฐานระดับสากล
2. ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ รวมถึง การสื่อสารภาษาสัญลักษณ์และภาษาดิจิตอล (Digital Literacy) อย่างมีคุณภาพ
3. ผู้เรียนมีทักษะการคิด มีวิจารณญาณ สามารถไตร่ตรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ
4. ผู้เรียนสามารถคิดค้นออกแบบพัฒนาชิ้นงานสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีทักษะการวางแผน การจัดการ ทำงานเป็นทีม และเห็นช่องทางสร้างอาชีพในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy)
5. ผู้เรียนใฝ่ดี มีคุณธรรม และมีความเป็นไทย ภูมิใจในถิ่นฐาน มีจิตสาธารณะและจิตใจบริการ มีความเป็นพลเมืองตามวัฒนธรรมประชาธิปไตย มีทักษะการดำรงชีวิตอยู่อย่างพอเพียง และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมโลก เป็นสมาชิกที่เข้มแข็งของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

ด้านระบบการเรียนรู้ มีดังนี้

1. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนอิงมาตรฐานสากล (World - Class Standard Curriculum and Instruction)
2. โรงเรียนจัดการเรียนการสอน โดยใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อสื่อสารและการเรียนรู้
3. โรงเรียนจัดการเรียนรู้เรื่องภาษาดิจิตอล (Digital Literacy) และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ
4. โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้อิงมาตรฐาน ให้เชื่อมประสานกับการศึกษา ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

5. ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและจริยธรรมทางวิชาชีพครูยุคใหม่ ด้านระบบบริหารจัดการ มีดังนี้

1. โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
2. โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน แะแนว ช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ
3. โรงเรียนมีภาคีร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ด้านคุณภาพแหล่งเรียนรู้ มีดังนี้

1. โรงเรียนพัฒนาและจัดบริการแหล่งเรียนรู้ใหม่ให้มีคุณภาพ เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทัวถึงและคุ้มค่า
2. โรงเรียนให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยมีสถาบัน และองค์กรต่าง ๆ ในทุกภาคส่วน เป็นเครือข่ายร่วมส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

จากข้อมูลสารสนเทศกลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในปีการศึกษา 2558 พบว่า โรงเรียนภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น นักเรียนมีจำนวนลดลง ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประเด็นที่เป็นอุปสรรค คือ ประชาชน / ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ยังไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาและสถานศึกษาอย่างครบด้าน สภาพชุมชนรอบโรงเรียนบางโรงเรียนมีแหล่งอบายมุข และสิ่งเสพติดเพิ่มขึ้น ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมเลียนแบบ ยากต่อการพัฒนาพฤติกรรมนักเรียน ผู้ปกครองบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการอบรมดูแลเอาใจใส่บุตรหลาน การอพยพย้ายถิ่นฐานของแรงงานต่างถิ่น ต่างด้าว ไม่เอื้อต่อการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนในสถานศึกษาในทางบวก นอกจากนี้ ระบบการควบคุมในเรื่อง การใช้เทคโนโลยี ขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้นำไปใช้ในทางที่ไม่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาล้าสมัย โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงพัฒนาขึ้น ส่งผลต่อบรรยากาศในการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทั้งระบบ ทั้งระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำและบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาบรรยากาศในการเรียนรู้ต่อไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11, 2558 : 17)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีนักวิจัยได้ศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่แตกต่างกันหลายทัศนะ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

สุธาสินี แสงมุกดา (2554) ได้ศึกษาการวิจัย เรื่องการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้กำหนดเกณฑ์ปกติ วิสัย (Norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 849 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้สู่อนาคต โดยโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบที่ 3, 1, 4 และ 2 ตามลำดับ

2. เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมาตรฐานปรมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารและสำหรับครู ผลการประเมินแบบวัด พบว่า มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่าความเที่ยง รวมทั้งฉบับมีค่า 0.90

3. เกณฑ์ปกติวิสัย (Norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เกณฑ์ปกติรวม ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 26.88) ซึ่งมีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนเกณฑ์ปกติขององค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบที่ 1 และ 3 ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 28.06 และ 29.25 ตามลำดับ) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ ส่วนองค์ประกอบที่ 2, 4 และ 5 ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 32.94, 27.47 และ 32.58 ตามลำดับ) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

4. ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คู่มือการใช้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

อรรณพ เหมนวล (2554) ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาล จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี ความพึงพอใจในงาน มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $<.001$ ($r = .78$)

รัชну เรื่องโอชา (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การ การสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจของบุคลากรเอ็มเทค เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจของบุคลากรเอ็มเทค และเพื่อสร้างสมการบรรยากาศการความพึงพอใจในงาน ด้วยการรับรู้บรรยากาศองค์การและเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ จำนวน 500 คน ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ บรรยากาศภายในองค์กรด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านการให้รางวัล ด้านความอบอุ่นการสนับสนุน ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และในด้าน การควบคุม ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับดังนี้ ด้านความอบอุ่นการสนับสนุน ด้านโครงสร้าง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา ด้านการควบคุม และด้านการให้รางวัล

จารุวัฒน์ ต่ายเทศ (2554) ได้ทำการวิจัยถึงในเรื่อง บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทเอกชนแบบไม่มี โรงงานและแบบมีโรงงาน ประเภทละ 200 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแปรต้น คือ บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการเจริญเติบโตขององค์กร และด้านการสร้างสรรค์ นวัตกรรม ผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัทเอกชนโดยรวม เป็นแบบไม่มีโรงงานและแบบมีโรงงาน มีบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการเจริญเติบโตขององค์กร และด้านการสร้างสรรค์ นวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานบริษัทเอกชน โดยรวมและแบบไม่มีโรงงาน มีบรรยากาศ

องค์กรด้านการยอมรับการให้รางวัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพนักงานบริษัทเอกชนแบบมีโรงงาน มีบรรยากาศองค์กรด้านการยอมรับการให้รางวัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บริษัทเอกชนที่ไม่มีโรงงานและมีโรงงาน มีบรรยากาศองค์กรด้าน โครงสร้าง ด้านมาตรฐานงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับการให้รางวัล ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกัน บริษัทโดยรวม มีบรรยากาศองค์กร ในด้านมาตรฐานงาน และด้านภาวะผู้นำสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการเจริญเติบโตขององค์กร และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านโครงสร้าง และด้านการสนับสนุนสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการยอมรับการให้รางวัลสัมพันธ์กับ การเจริญเติบโตขององค์กร และบริษัทที่ไม่มีโรงงานมีบรรยากาศองค์กร ด้านมาตรฐานงาน และด้าน ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการยอมรับ การให้ รางวัลสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตขององค์กร บริษัทที่มีโรงงานมีบรรยากาศองค์กร ด้านการยอมรับ การให้รางวัลและด้านภาวะผู้นำสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพขององค์กรด้านการเจริญเติบโตขององค์กร และ การสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านมาตรฐานงาน และด้านภาวะผู้นำสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์นวัตกรรม

สุภภัทร ช่างชนะ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้อำนาจจากการควบคุมข้อมูลข่าวสาร ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย และด้านการใช้อำนาจ จากการให้รางวัล บรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหา น้อย คือ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดี ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความท้าทาย และความรับผิดชอบ และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

วาริรัตน์ ทองหมู่ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาเลย เขต 2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การประถมศึกษาเลย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 64 คน และครูผู้สอน จำนวน 274 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน ผลการศึกษา พบว่า สภาพภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยการปฏิบัติจากสูง

ไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ด้านการจูงใจ ด้านการวางแผนปฏิบัติงาน ด้านวิชาการ ด้านการสนับสนุนการวัดผลและการประเมินผลการเรียนของนักเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการสนับสนุนการจัดการในชั้นเรียน ด้านการพัฒนาและการใช้หลักสูตร และด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวม พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน นอกนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกได้ตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภัรรร ปุยสุวรณ และคณะ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. องค์ประกอบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ สถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย
2. รูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย
3. แนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย สมาคมผู้ปกครองและครูจำนวน 280 สมาคม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นายก สมาคม อุปนายกสมาคม และเลขานุการสมาคมผู้ปกครองและครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น 3) แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบ และยืนยันแนวทางที่เหมาะสมสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1.1) การสร้างภาคีเครือข่าย 1.2) บรรยากาศองค์กร 1.3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน 1.4) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 1.5) การประเมินผล 1.6) การสนับสนุนทรัพยากร 2) รูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน (Factors 3) การประเมินผล (Factors 5) การสนับสนุนทรัพยากร (Factors 6) กับการสร้าง

ภาคีเครือข่าย (Factors 1) บรรยายาคองค์การ (Factors 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (Factors 4) และความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างบรรยายาคองค์การ (Factors 2) และการสร้างภาคีเครือข่าย (Factors 1) 3) พบแนวทางที่เหมาะสมในทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย จำนวน 28 แนวทาง และผลการตรวจสอบแนวทางที่เหมาะสมในทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสมกับบริบทเป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีความถูกต้องเชิงทฤษฎีและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาสถานศึกษา

ธีรภัทร กุโลภาส (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยได้มีการมองโลกในเชิงบวกทางวิชาการและมีความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรการวิจัยแบบผสมวิธี มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน การมองโลกเชิงบวกทางวิชาการของครู ความยึดมั่นผูกพันของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน พัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นครูระดับประถมศึกษา จำนวน 605 คน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจากโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน ครูที่มาจากโรงเรียนขนาดที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของการมองโลกเชิงบวกในทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูไม่แตกต่างกัน และโรงเรียนขนาดต่างกันมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่แตกต่างกัน โมเดลความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ การมองโลกเชิงบวก วิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครู เป็นตัวแปรส่งผ่านที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรอิสระในโมเดลทั้ง 3 ตัวแปร อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ร้อยละ 3.9 และพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งอิทธิพลไปยังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยผ่านการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูไม่มีอิทธิพลส่งผ่าน ไม่พบอิทธิพลการปรับของขนาดโรงเรียน เนื่องจากโมเดลสมมติฐานวิจัยที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความไม่แปรเปลี่ยนในด้านรูปแบบโมเดล ค่าพารามิเตอร์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายใน (GA) และค่าพารามิเตอร์ของอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายใน (BE) และผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง สามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยายาคการทำงานในโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครู มากกว่าการเน้นวิชาการโดยตรง โดยครูที่มีการมองโลกในเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูมากกว่าการเน้นวิชาการโดยตรง โดยครูที่มีการมองโลกในเชิงบวกทางวิชาการสูง ทำตนเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับนักเรียนและร่วมมือกับผู้ปกครองและนักเรียน ในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน แต่ปัญหา

การขาดครูเป็นอุปสรรคที่ทำให้ครูมีภาระหน้าที่มากขึ้น และมีเวลาในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนน้อยลง ทำให้ครูที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงอาจไม่สามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้

วีไล กวางศิริ (2556) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในขั้นพื้นฐาน ในกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 200 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และครู ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านวิชาการ นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายวิชาการ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในระดับมาก การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ได้พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ในระดับ .5 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดองค์การและการบริหารความเป็นมืออาชีพของครู การสนับสนุนองค์ประกอบทุกตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร โดยที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารและผลการศึกษาเครื่องมือตรวจวัดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์ประกอบ การจัดองค์การและการบริหาร ความเป็นมืออาชีพของครู และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลต่อนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปนัดดา ปิ่นทัศน์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นโรงเรียนจำนวน 89 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติงานแทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 356 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ ความมีชีวิตชีวาและความทนทาน ความฉลาดมีไหวพริบ และความสามารถในการจูงใจ บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความอิสระ ความร่วมมือ ความเปิดเผย การทดลอง การเผชิญ

ความจริง การวางใจ ความจริงใจ และการดำเนินงานเชิงรุก คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โฉมฤทธิ์ ทองนุช (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความเครียดในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ กรณีศึกษาโรงพยาบาลในเขตจังหวัดปทุมธานี การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความเครียดในการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ในระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความเครียดในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 311 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน การมีอิทธิพลในองค์กร เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การความเครียดในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันทางบวก

อภิพงศ์ โชติรัตน์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก กรุงเทพมหานคร การศึกษารั้ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กรย่านอโศก และเพื่อศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่วิจัย ได้แก่ พนักงานย่านอโศก จำนวน 400 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านการให้รางวัล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการควบคุม ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันในการทำงาน ประกอบด้วย ความผูกพันในด้านความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อเนือง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก เมื่อจำแนกตามเพศพนักงานเพศชาย และเพศหญิง มีความผูกพันในงานไม่ต่างกัน ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานย่านอโศกที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันในงานไม่ต่างกัน พนักงานย่านอโศกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันในงานแตกต่างกัน พนักงานย่านอโศกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัล และด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา มีผล

ต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยตัวแปรทั้งสอง มีผลต่อความผูกพันในการทำงานร้อยละ 65.2 โดยตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัล สัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ 3.48 และด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนามีสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ 29.1 ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านการควบคุมไม่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก

สุภาพ สิกขพันธ์ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ : การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทดสอบปฏิสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ จำนวน 400 คน เพศชาย 200 คน และเพศหญิง 200 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นตัวแปรเดียวที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวนั้นจะส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ปฏิสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ตัวแปรเชิงเหตุภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 ตัว จะไม่ปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงผล ในขณะที่ตัวแปรเชิงเหตุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงผลทั้ง 4 ตัว สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. ผลการทดสอบ ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในกลุ่มเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลนั้น ไม่มี ความแปรเปลี่ยนระหว่างเพศ

สาวตรี ศรีรักษ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพร เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศองค์การ ความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การ และอำนาจการทำนายของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 227 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำนายผลต่อบรรยากาศองค์การ คิดเป็นร้อยละ 65.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปาลิดา ยงทวี (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่ประสบความสำเร็จ วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่ได้รับรางวัลพระราชทานปี 2551- 2557 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 237 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มากที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รองลงมา ได้แก่ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ดารณี คงระพันธ์ (2558) ได้ทำการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 384 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการระบุนิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือกลุ่ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนและติดตามรายบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา การเป็นแบบอย่างที่ดี และการคาดหวัง

ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง ส่วนคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศในโรงเรียน ได้แก่ มิติโครงสร้างองค์กร มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติการให้รางวัลและการลงโทษ มิติความขัดแย้ง มิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติความเป็นหนึ่งเดียว และมิติการเสี่ยงภัย การยอมรับนับถือ ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและประเภทของสถานศึกษา โดยรวมนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและประเภทของสถานศึกษา โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและประเภทของสถานศึกษา โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน

งานวิจัยต่างประเทศ

Passhiardis (2008) ได้ศึกษาการมุ่งสู่พื้นฐานความรู้สำหรับบรรยากาศโรงเรียน ในโรงเรียนของชาวไซปรัส จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความเข้าใจของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนใน 3 ปัจจัย ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางสังคมและการเรียนรู้สิ่งแวดล้อม แบบสอบถามประกอบด้วย 53 ข้อ คำถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน แบบสอบถามวัดโดยใช้การแบ่งสเกลแบบลิเคิร์ต ระดับคะแนน 1 - 5 (1 หมายถึง ไม่ทั้งหมด และ 5 หมายถึง ระดับดีเยี่ยม) ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน ชี้ให้เห็นว่า นักเรียนมีความพอใจระดับปานกลางกับบรรยากาศโรงเรียนของพวกเขา ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.12 ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 2 เท่ากับ 3.32 และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.26 และในระหว่างนั้น นักเรียนที่ตอบคำถามชี้ให้เห็นว่า พวกเขาไม่พึงพอใจกับข้อคำถาม 3 ปัจจัยของบรรยากาศองค์การที่มีความเฉพาะเจาะจงเกินไป ซึ่งควรที่จะนำไปพิจารณาในอนาคต เพื่อที่จะปรับปรุงโครงการของชาวไซปรัส

Zulig and Others (2010) ได้ศึกษาความเป็นบรรยากาศของโรงเรียน และพัฒนาเครื่องมือประเมินบรรยากาศโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. ตรวจสอบบรรณกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน รวบรวมคำจำกัดความของบรรยากาศโรงเรียนจากบรรณกรรมในอดีต
2. สร้างเครื่องมือวัดบรรยากาศโรงเรียนสำหรับนักเรียนที่มีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้

นักเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดลองจริง จำนวน 2,049 คน โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยและเทคนิค รูปแบบสมการเชิงเส้น (Structure Equation Modeling Techniques) ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยได้ องค์ประกอบบรรยากาศของโรงเรียน 8 องค์ประกอบ คือ

1. ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนักเรียน (Positive Student-teacher Relationship)
2. ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (School Connect Endness)
3. การสนับสนุนด้านวิชาการ (Academic Support)
4. คำสั่งและระเบียบวินัย (Order and Discipline)
5. สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Social Environment)
7. ความรู้การเลือกปฏิบัติ/สิทธิ และองค์ประกอบมีค่า Loading ระหว่าง .42 - .87

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่าง .65 - .91

การวิเคราะห์ความสมดุลของเนื้อหาที่มีในเด็ก และกระบวนการพัฒนามาตรฐานรูปแบบใหม่ (รูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง) เพื่อที่จะวัดบรรยากาศของโรงเรียน

Lembert (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant Leadership Qualities of Principals Organizations Climates and Student Achievement. A Correlation Study โดยมีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้และท่าทีของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์การ โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบอิงมาตรฐานและผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การโรงเรียน

Cambell, RJowers & Weber (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลสาธารณสุข ที่ปฏิบัติงานในอนามัยท้องถิ่นตอนล่างของรัฐ อิลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Walumbwa (2008) ใช้ทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเป็นพื้นฐานในการสร้างมาตรวัดผู้นำที่แท้จริงและ ได้ทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความตรงเชิงพยากรณ์ กับตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาภาคค่ำ ที่ทำงานประจำ จำนวน 236 คน และเก็บข้อมูล 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละ 1 สัปดาห์ เพื่อลดปัญหาความลำเอียง และแหล่งร่วม จากการวิเคราะห์ พบว่า ผลการวิจัยสนับสนุนโครงสร้างตัวแปรแบบตัวแปรแฝงอันดับที่ประกอบด้วย องค์ประกอบตามที่กล่าวมา ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถทำนาย เจตคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ตาม ซึ่งรวมถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ตามการรับรู้ของหัวหน้าได้ดีกว่าการใช้องค์ประกอบแต่ละตัวแยกจากกัน โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบตัวแปรแฝงอันดับที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจของผู้ตามต่อหัวหน้า เมื่อควบคุมอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในขณะเดียวกันเมื่อควบคุมอิทธิพล

ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบตัวแปรแฝงอันดับที่สามารถทำนายพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของผู้ตามต่อหัวหน้า นอกจากนี้ ยังพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และผลในการ ปฏิบัติงานของผู้ตามเมื่อควบคุมอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรด้วย

Jensen and Luthans (2006) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Psychological Capital : PsyCap) และภาวะผู้นำที่แท้จริง มีพื้นฐานจากจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรม องค์กรเชิงบวก ซึ่งให้ความสำคัญกับการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมกับบุคลากรและมีจุดเน้นที่ความเข้มแข็ง ทางจิตใจในการเปิดรับการพัฒนาและการทำให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น งานวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักลงทุนบริษัทใหม่ที่มีขนาดเล็ก จำนวน 76 คน ทำการวัดระดับต้นทุน จิตวิทยาเชิงบวก กับภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้วยการประเมินตนเอง โดยการใช้การวิเคราะห์แบบถอย เชิงเส้นแบบ ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า องค์ประกอบของต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ ความหวัง การมองโลกเชิงบวก และการฟื้นคืนได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่อิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยมีค่า สัมประสิทธิ์เท่ากับ 47.23 และ 138 ตามลำดับ ค่าอิทธิพลที่มีต่อระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงเท่ากับ 412 ข้อจำกัดของงานวิจัยนี้ คือ การใช้รายงานด้วยตนเองในการวัดระดับของตัวแปรที่ศึกษา อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องของการมองตนเองของนักลงทุนในด้าน PsyCap และภาวะ ผู้นำที่แท้จริง

Wong and Cummings (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวอิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีต่อความไว้วางใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านสาธารณสุขในประเทศแคนาดา นักวิจัยได้ใช้ กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Avolio and Other (2004) ในการพัฒนามาตรวัดสำหรับการวิจัย ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มพนักงานในสถาบันมะเร็ง 17 แห่ง จำนวน 335 คน และแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Clinic และ Non - Clinic โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกใช้เป็นรูปแบบภาวะผู้นำ ที่แท้จริงแบบพิจารณาแยกองค์ประกอบ ผลการวิจัย พบว่า ในกลุ่มพนักงาน Clinic ไม่พบว่ามีองค์ประกอบ ใดของภาวะผู้นำที่แท้จริง ส่งผลต่อตัวแปรตามที่ศึกษา แต่ในกลุ่ม Non - Clinic พบว่า องค์ประกอบ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร และมีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผล ต่อความไว้วางใจไปยังพฤติกรรมการแสดงออกทางคำพูด องค์ประกอบพฤติกรรมเชิงจริยธรรม มีอิทธิพล ทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานและองค์ประกอบ กระบวนการที่สมดุลมีอิทธิพลทางลบต่อความเบื่อหน่าย ของผู้ตามผ่านความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร

Toor and Ofori (2009) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อสุขภาวะ และเห็นคุณค่าแห่งตนเชิงสถานการณ์ในอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศสิงคโปร์ วิธีการเก็บข้อมูลที่ใช้ คือ การสัมภาษณ์ ตัวอย่างได้มาจากการได้ตัวอย่างแบบสโนว์บอลหรือแบบลูกโซ่ โดยผู้นำกลุ่มแรกที่ได้ เลือกจากผู้ที่เคยหรือกำลังดำรงตำแหน่งประธานสถาบันหรือองค์กรทางการค้า จากนั้นทำการสัมภาษณ์

กลุ่มที่ได้รับการเสนอชื่อเพิ่มเติมอีก 45 คน จาก 45 คนนี้จะเสนอชื่อผู้นำเพิ่มเติมรวม 90 คน เพื่อเป็นตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบสมมติฐาน เนื่องจาก อัตราการตอบกลับที่ต่ำ ทำให้ได้แบบสอบถามกลับทั้งสิ้น 32 ฉบับ มาตรวัดที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ The Authenticity Inventory (AI : 3) ที่พัฒนาโดย Kemis และ Goldman (2005 อ้างถึงใน Toor and Ofori, 2009) ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พบว่า ความจริงแท้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกกับสุขภาพจิตและในเชิงลบกับการเล็งเห็นคุณค่าแห่งตนเชิงสถานการณ์ ผลการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า ความจริงแท่นั้นสามารถทำนายระดับสุขภาวะทางจิต โดยตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถทำนายสุขภาวะทางจิตได้ดีกว่าองค์ประกอบแต่ละตัวของภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงและบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโดยเฉพาะผู้นำสูงสุด ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงมีความสำคัญเพิ่มขึ้น นอกจากนี้บรรยากาศองค์การก็เป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความรู้สึกด้านจิตใจของบุคลากร ซึ่งจะช่วยเพิ่มหรือลดความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้ความสามารถ ความจริงใจ ความมีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองของผู้บริหารในการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายเดียวกันได้ เพื่อให้บรรยากาศองค์การอยู่ในสถานะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และมีบรรยากาศเชิงบวก ทั้งภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การล้วนแล้วแต่เป็นพลังสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสิ้น ทั้งนี้ องค์การจะบรรลุผลได้ตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารและการจัดการของผู้บริหารองค์การนั้น ๆ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ได้ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน รวมทั้งศึกษาผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารจาก Walumbwa (2008); Northouse (2010); Kruse (2013); ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2550); พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556); ธีรภัทร กุโลภาส (2556); สุธาสิณี แสงมุกดา (2554); ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2557); และ สุภาพลิกขาพันธ์ (2557) ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรต้นที่นักวิจัยศึกษาประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ด้านซึ่งผู้วิจัยได้ถือเป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แนวความคิดที่นำมาประยุกต์เป็นตัวแปรต้น

รายการ	Walumbwa (2008)	Northouse (2010)	Kruse (2013)	ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2550)	พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556)	ธีรภัทร กุโลภาส (2556)	สุธาสินี แสงมุกดา (2554)	ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร (2557)	สุภาพ ลิกขาพันธ์ (2557)	ผู้วิจัย	รวม
การตระหนักในตนเอง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ความโปร่งใส	✓	✓				✓	✓		✓	✓	5
ความยุติธรรม	✓	✓				✓	✓		✓	✓	5
มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน	✓	✓				✓	✓		✓	✓	5
เปิดเผย ตรงไปตรงมา			✓								1
มุ่งขับเคลื่อนพันธกิจ และหวังผลสำเร็จ			✓					✓			2
นำด้วยหัวใจ			✓								1
ให้ความสำคัญกับการทำงานระยะยาว			✓								1
สร้างทีมงานสนับสนุน				✓	✓						2
ฝึกฝนค่านิยมหลักภายใต้ความกดดัน					✓						1
มีศีลธรรมในตนเอง							✓				1
มีการเรียนรู้ส่วนบุคคล		✓		✓			✓			✓	3
สร้างสมดุลระหว่างแรงจูงใจภายในและภายนอก					✓						1
มีทักษะการคิดที่ซับซ้อน							✓				1
มีความเมตตากรุณา								✓			1
มีความรับผิดชอบ ชื่อสัตย์								✓			1

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และได้วิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสามารถสรุปได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตระหนักในตน 2) ด้านความโปร่งใส 3) ด้านความยุติธรรม 4) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และ 5) ด้านการเรียนรู้ส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจาก Litwin and Stringer (1968); Hoy and Miskel (1991); สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง (2551); สมจิต สงสาร (2552); รัชну เรื่องโอชา (2554); นิศากร สนศิริ (2554); นิกัญชลาลันเหลือ (2554); วิไล กวางศิริ (2556); ณัฐกร รักษ์ธรรม (2557) และสาวิตรี ศรีรักษ์ (2558) ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศองค์การ

รายการ	Litwin and Stringer (2001)	Hoy and Miskel (2002)	สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง (2551)	สมจิต สงสาร (2552)	รัชну เรื่องโอชา (2554)	นิศากร สนศิริ (2554)	นิกัญชลาลันเหลือ (2554)	วิไล กวางศิริ (2556)	ณัฐกร รักษ์ธรรม (2557)	สาวิตรี ศรีรักษ์ (2558)	ผู้วิจัย	รวม
โครงสร้างองค์การ	✓			✓				✓		✓	✓	4
บรรยากาศแบบเปิด (แจ่มใส)		✓			✓	✓						3
การให้รางวัลและการลงโทษ	✓			✓	✓					✓	✓	4
การเสริมสร้างความอบอุ่น และให้การสนับสนุน	✓			✓			✓			✓	✓	4
การเสริมสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน				✓			✓		✓			3
การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ			✓	✓	✓				✓		✓	4
พฤติกรรมผู้บังคับบัญชา								✓				1
พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน								✓				1
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	✓											1
บรรยากาศเชิงบวก			✓		✓		✓		✓		✓	4
ความรับผิดชอบ	✓							✓				2
การสร้างแรงจูงใจ			✓				✓					2
ความอิสระ						✓				✓		2
การควบคุม					✓	✓						2

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

รายการ	Litwin and Stringer (2001)	Hoy and Miskel (2002)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	สมจิต สงสาร (2552)	รัฐนุ เรืองโอชา (2554)	นิศกร สนิศิริ (2554)	นิกัญชลาล์ ล้นเหลือ (2554)	วิไล กวางศิริ (2556)	ณัฐกร รักษ์ธรรม (2557)	สาวิตรี ศรีรักษ์ (2558)	ผู้วิจัย	รวม
การรวมอำนาจ						✓						1
ความขัดแย้ง	✓									✓		2
การทำงานเป็นทีม								✓				1
ขวัญและการสื่อสาร								✓				1
ความสนิทสนม						✓						1
บรรยากาศแบบปิด		✓				✓						2
ความเสี่ยง	✓											1
ความคาดหวังสูง										✓		1
ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	✓											1
บรรยากาศแบบปลดปล่อย		✓										1
บรรยากาศแบบผูกมัด		✓										1

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อม การรับรู้หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุดที่ผู้วิจัยได้ยึดถือเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน 2) โครงสร้างองค์การ 3) การให้รางวัลและการลงโทษ 4) การสร้างบรรยากาศเชิงบวก และ 5) การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,789 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 357 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970 : 608 อ้างถึงใน วรรณะ บรรจง, 2558 : 219) กำหนดสัดส่วนเป็นรายอำเภอ แล้วดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก แสดงสัดส่วนดังตารางที่ 3.1

All Right Reserved

ตารางที่ 3.1 แสดงสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
เมืองสุราษฎร์ธานี	556	89
กาญจนดิษฐ์	116	23
ดอนสัก	21	4
เกาะสมุย	88	18
เกาะพะงัน	20	4
ไชยา	123	31
ท่าชนะ	77	19
คีรีรัฐนิคม	49	10
บ้านตาขุน	49	10
พนม	28	7
ท่าฉาง	32	8
บ้านนาสาร	113	22
บ้านนาเดิม	48	12
เคียนซา	57	14
เวียงสระ	89	22
พระแสง	120	24
พุนพิน	140	24
ชัยบุรี	35	9
วิภาวดี	28	7
รวม	1,789	357

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 (2558)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. การตระหนักในตน
2. ความโปร่งใส
3. ความยุติธรรม
4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน
5. การเรียนรู้สื่อนาคต

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน
2. โครงสร้างองค์การ
3. การให้รางวัลและการลงโทษ
4. การสร้างบรรยากาศเชิงบวก
5. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลักษณะแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และลักษณะแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน
2. ศึกษาถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร
3. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ของการวิจัย
4. สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย จากข้อมูลที่ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วมาสร้างเครื่องมือวิจัย ให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด
5. เสนอร่างแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบพิจารณาแล้วแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปตรวจสอบคุณภาพ หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ด้านการบริหาร ด้านการศึกษา ดังนี้

6.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

6.2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษา จำนวน 1 คน

6.3 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดผลประเมินผล จำนวน 1 คน

เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ความครอบคลุม และให้คำแนะนำสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามนั้นกับประเด็นหลักของเนื้อหา (Index of Item - Objective Congruence : IOC) ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 เป็นต้นไป ตามวิธีการของ Rovinelli and Hambleton

+1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบัค (พิสนุ พองศรี, 2553 : 140) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นเหมาะสมแก่การนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

8. ได้เครื่องมือวิจัยฉบับที่สมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูล
2. ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยวิธีการให้ครูผู้สอนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาตรวจสอบความเรียบร้อย สมบูรณ์และถูกต้อง เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ
 2. วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูล
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 49 ข้อ
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 39 ข้อ
- แบบสอบถามตอนที่ 2 ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ผ่องศรี วาณิชยสุภวงศ์, 2546) ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้
- 4.50 – 5.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด
 - 3.50 – 4.49 หมายความว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก
 - 2.50 – 3.49 หมายความว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับปานกลาง
 - 1.50 – 2.49 หมายความว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับน้อย
 - 1.00 – 1.49 หมายความว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และแบบสอบถามตอนที่ 3 ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ผ่องศรี วาณิชศุภวงศ์, 2546) ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายความว่า บรรยากาตองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายความว่า บรรยากาตองค์การอยู่ในระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายความว่า บรรยากาตองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายความว่า บรรยากาตองค์การอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายความว่า บรรยากาตองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อถึงบรรยากาตองค์การของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2553)

ระดับความสัมพันธ์ (r) ใช้เกณฑ์ ดังนี้

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61 – 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41 – 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

- 1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
- 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

- 2.1 หาความเที่ยงตรงทางเนื้อหา โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)
- 2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยเป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟา (α Coefficient) ของ Cronbach

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานได้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

4. การวิเคราะห์อำนาจการทำนาย โดยใช้การวิเคราะห์แบบถดถอยอย่างง่าย (Multiple Regresion Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร ศึกษาระบบราชการของโรงเรียน ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับระบบราชการของโรงเรียน และเพื่อหาอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับระบบราชการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Df	หมายถึง ค่าความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	หมายถึง ค่าผลรวมกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	หมายถึง ค่าเฉลี่ยกำลังสอง (Mean of Squares)
Sig	หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
**	หมายถึง ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หาคูณ
R^2	หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)
Adj. R^2	หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)
B	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความถดถอย (Regression Coefficients)
Beta	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficients)

S.E.	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)
X	หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
X ₁	หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักในตน
X ₂	หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส
X ₃	หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม
X ₄	หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน
X ₅	หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการเรียนรู้สู่อนาคต
Y	หมายถึง บรรยากาศองค์การในโรงเรียน
Y ₁	หมายถึง บรรยากาศองค์การในโรงเรียนด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและ ให้การสนับสนุน
Y ₂	หมายถึง บรรยากาศองค์การในโรงเรียนด้านโครงสร้างองค์การ
Y ₃	หมายถึง บรรยากาศองค์การในโรงเรียนด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
Y ₄	หมายถึง บรรยากาศองค์การในโรงเรียนด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก
Y ₅	หมายถึง บรรยากาศองค์การในโรงเรียนด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	154	43.13
1.2 หญิง	203	56.87
รวม	357	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	78	21.84
2.2 30 – 40 ปี	132	36.97
2.2 41 – 50 ปี	115	32.21
2.2 51 ปีขึ้นไป	32	8.96
รวม	357	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี	182	50.98
3.2 สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	175	49.01
รวม	357	100.00
4. ประสบการณ์การทำงาน		
4.1 ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี	122	34.17
4.2 ประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี	172	48.17
4.3 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี	63	17.64
รวม	357	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเพศหญิง อายุระหว่าง 30 – 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี และประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.2 – 4.7

All Right Reserved

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านการตระหนักในตน	3.63	.69	มาก
2. ด้านความโปร่งใส	3.82	.75	มาก
3. ด้านความยุติธรรม	3.79	.64	มาก
4. ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน	3.53	.72	มาก
5. ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต	3.64	.46	มาก
รวม	3.69	.50	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านความโปร่งใส ด้านความยุติธรรม ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต ด้านการตระหนักในตน และด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการตระหนักในตน

ด้านการตระหนักในตน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารพยายามค้นหาเสียงสะท้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น	3.84	.62	มาก
2. ผู้บริหารสามารถแสดงออกให้คนอื่นมองเห็นความสามารถในตัวของผู้บริหาร	3.65	.71	มาก
3. ผู้บริหารรู้เวลาใดเหมาะสมในการประเมินตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับตำแหน่งของท่าน	3.67	.64	มาก
4. ผู้บริหารมีเอกลักษณ์และค่านิยมของตนเองในการทำงานที่ชัดเจน	3.74	.68	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการตระหนักในตน (ต่อ)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
5. ผู้บริหารเข้าใจและระมัดระวังการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น	3.79	.71	มาก
6. ผู้บริหารสามารถปรับปรุงจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญในการทำงาน	3.72	.69	มาก
7. ผู้บริหารสามารถรู้ถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยในการะงานของตนเอง	3.74	.74	มาก
8. ผู้บริหารสามารถปรับตนเองให้อยู่ในภาวะปกติ แม้เกิดความรู้สึกหรืออารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.63	.86	มาก
9. ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้ และแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกไปด้วยความมีสติและรู้ตัวทุกครั้ง	3.56	.86	มาก
10. ผู้บริหารเข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนรวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง	3.79	.71	มาก
รวม	3.63	.69	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตระหนักในตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารพยายามค้นหาเสียงสะท้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเข้าใจและระมัดระวังการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น และผู้บริหารเข้าใจจุดแข็ง - จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง ส่วนผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้ และแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกไปด้วยความมีสติและรู้ตัวทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

All Right Reserved

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
ด้านความโปร่งใส

ด้านความโปร่งใส	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารมีความกล้าที่จะพูดในสิ่งที่ตั้งใจจะทำด้วยความมั่นใจ ชัดเจน ตรงไปตรงมา	3.73	.74	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรับทราบข้อมูลตามความเป็นจริงอย่างทั่วถึง	3.82	.85	มาก
3. ผู้บริหารร่วมแก้ปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของผู้อื่นที่ตั้งใจทำเต็มที่แล้ว	3.95	.92	มาก
4. ผู้บริหารคอยสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบ	3.73	.78	มาก
5. ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นกล้าบอกความจริง แม้ว่าความจริงนั้นเต็มไปด้วยปัญหา	3.83	.71	มาก
6. ผู้บริหารเป็นคนที่กำลังจะแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาอย่างชัดเจน	3.81	.87	มาก
7. ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง โดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	3.73	.79	มาก
8. ผู้บริหารมีการกระตุ้นและเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	3.76	.71	มาก
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการทำงานตามข้อตกลงในที่ประชุมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่	3.89	.80	มาก
10. ผู้บริหารเปิดรับการเรียนรู้และข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาภาระงาน	3.65	.87	มาก
รวม	3.82	.75	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความโปร่งใส โดยรวมของผู้คนที่ตั้งใจทำเต็มที่แล้วมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการทำงานตามข้อตกลงในที่ประชุมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ ส่วนผู้บริหารเปิดรับการเรียนรู้และข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาภาระงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านความยุติธรรม

ด้านความยุติธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคคลอื่นเท่าเทียมกัน ไม่ให้สิทธิพิเศษแก่ใครเป็นพิเศษ	3.70	.70	มาก
2. ผู้บริหารไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูลมีการปฏิบัติตรงไปตรงมาในการตัดสินใจต่าง ๆ	3.88	.76	มาก
3. บริหารมีเหตุผลที่ชัดเจนและตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรมจริยธรรม	3.66	.68	มาก
4. ผู้บริหารมีความชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารปราศจากการบิดเบือนซ่อนเร้นมีความถูกต้องและตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล	3.74	.72	มาก
5. ผู้บริหารมีพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	3.72	.72	มาก
6. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประกอบการตัดสินใจ	3.62	.71	มาก
7. ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นเรื่องราวต่าง ๆ เท่าเทียมกัน	3.66	.74	มาก
8. ผู้บริหารมีการแสดงออกเคารพในเกียรติ และศักดิ์ศรีของผู้อื่นเท่าเทียมกัน	3.61	.78	มาก
9. ผู้บริหารมีความเสมอภาค มีการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกันกับทุกคนเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือรางวัล	3.78	.77	มาก
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.66	.68	มาก
รวม	3.79	.64	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความยุติธรรม โดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีการปฏิบัติตรงไปตรงมาในการตัดสินความต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเสมอภาค มีการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกันกับทุกคน เกี่ยวกับผลตอบแทนหรือรางวัลส่วนผู้บริหาร มีการแสดงออกเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของผู้อื่นเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารใช้จริยธรรมมาตัดสินในเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจ	3.73	.73	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความเชื่อ/ค่านิยมหลัก	3.37	.91	มาก
3. ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความเชื่อของท่านด้วยการกระทำ	3.44	.91	มาก
4. ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดจรรยาบรรณและมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน	3.37	.95	มาก
5. ผู้บริหารไม่สนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร	3.75	.76	มาก
6. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม	3.43	.82	มาก
7. ผู้บริหารดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	3.40	.92	มาก
8. ผู้บริหารไม่ให้คนอื่นเผชิญกับความเสี่ยงแทน เพื่อปกป้องตัวเองในรายงาน	3.60	.91	มาก
9. ผู้บริหารมีความหนักแน่นเที่ยงธรรม ไม่อ่อนไหวต่อความอารมณ์ ลาภยศ และคำสรรเสริญเยินยอ	3.58	.96	มาก
10. ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติดี เหมาะกับจรรยา มารยาท	3.73	.73	มาก
รวม	3.53	.72	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ภายในตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารไม่สนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้จริยธรรมมาตัดสินใจในเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจ และผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติดี ส่วนผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความเชื่อ / ค่านิยมหลัก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเรียนรู้สู่นาคต

ด้านการเรียนรู้สู่นาคต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารมีหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจ ในระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน	3.74	.68	มาก
2. ผู้บริหารนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบัน มาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	3.79	.71	มาก
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่นาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์	3.72	.69	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	3.74	.74	มาก
5. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานที่ยุ่งยากและซับซ้อน	3.73	.72	มาก
6. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้	3.72	.72	มาก
7. ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ได้	3.62	.71	มาก
8. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งอนาคต	3.66	.74	มาก
รวม	3.64	.46	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้สู่นาคต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบัน มาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการวางแผนการปฏิบัติงาน ไว้วางหน้าและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ส่วนผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ ได้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน ผลการวิเคราะห์ ปรากฏตามตารางที่ 4.8 – 4.13

ตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมและ รายด้าน

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน	3.75	.65	มาก
2. ด้านโครงสร้างองค์การ	3.60	.63	มาก
3. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	3.73	.62	มาก
4. ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก	3.70	.64	มาก
5. ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.71	.68	มาก
รวม	3.69	.53	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก และโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้าง
ความอบอุ่นและให้การสนับสนุน

ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. บุคลากรที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	3.62	.87	มาก
2. บุคลากรรับรู้ได้ถึงมิตรภาพที่ดีจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	3.60	.86	มาก
3. บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่นและได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.57	.90	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้า	3.54	.89	มาก
5. บุคลากรมีการพบปะพูดคุยช่วยเหลือกันทั้ง เรื่องงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	3.65	.79	มาก
6. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะช่วยแก้ไขปัญห และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน	3.64	.85	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูด้านขวัญกำลังใจ และผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม	3.49	.87	มาก
8. สถานศึกษาส่งเสริมการทำงานของครู โดยยกย่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ	3.69	.82	มาก
9. สถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู ในด้านขวัญกำลังใจให้แก่ครู แก่ทีมงาน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม	3.59	.87	มาก
รวม	3.75	.65	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บรรยาการองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน โดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สถานศึกษาส่งเสริมการทำงานของครูโดยยกย่อง การทำงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ บุคลากรมี การพบปะพูดคุยช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู ในด้านขวัญกำลังใจให้แก่ครู และผู้ร่วมงาน ด้วยวิธีการที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยาการองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านโครงสร้างองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน	3.70	.82	มาก
2. สถานศึกษาจัดโครงสร้างในการบริหารและสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	3.66	.80	มาก
3. สถานศึกษามีแผนภูมิการบริหารและจัดแบ่งภาระงานอย่างชัดเจน	3.58	.81	มาก
4. สถานศึกษามีการมอบหมายหน้าที่การงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน ไม่มีความซ้ำซ้อน	3.57	.76	มาก
5. สถานศึกษามีการกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน	3.62	.78	มาก
6. สถานศึกษามีการอธิบายรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง	3.81	.79	มาก
7. สถานศึกษามีเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมายงานอย่างชัดเจน	3.61	.83	มาก
รวม	3.65	.80	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บรรยายาทองศ์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ สถานศึกษามีการอธิบายรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรได้รับรู้ อย่างทั่วถึงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและเป้าหมายร่วมกัน ส่วนสถานศึกษามีการมอบหมายหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบให้ บุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจนไม่มีความซ้ำซ้อนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยายาทองศ์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ

ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากการประเมิน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	3.75	.84	มาก
2. ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นไป อย่างเหมาะสมและยุติธรรม	3.78	.83	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้สร้างผลงาน	3.62	.88	มาก
4. บุคลากรได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.47	.86	มาก
5. โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีมีความเจริญก้าวหน้า	3.48	.79	มาก
6. หน่วยงานมีการจัดระบบการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมได้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูง	3.59	.87	มาก
7. หน่วยงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรางวัลและ สร้างแรงจูงใจมากกว่าการข่มขู่และวิพากษ์วิจารณ์	3.61	.78	มาก
รวม	3.73	.62	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากรได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก

ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรภาพที่ดีต่อกัน	3.76	.81	มาก
2. ผู้บริหารจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน	3.67	.88	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ	3.67	.88	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศแห่งการสร้างนวัตกรรม	3.78	.87	มาก
5. ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู เช่น ประกาศยกย่องเชิดชูให้ครูทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน	3.90	.87	มาก
6. ผู้บริหารให้ความเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของครูอย่างสร้างสรรค์	3.68	.81	มาก
7. ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	3.69	.88	มาก
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ	3.65	.81	มาก
รวม	3.70	.64	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู เช่น ประกาศยกย่องเชิดชูให้ครูทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรภาพที่ดีต่อกัน ส่วนผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ	3.76	.81	มาก
2. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	3.67	.88	มาก
3. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู ได้มีส่วนร่วมในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนครูด้วยกัน	3.67	.88	มาก
4. สถานศึกษามีการประชุม ปรึกษาหารือกับคณะครู อย่างสม่ำเสมอ	3.78	.87	มาก
5. สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.60	.88	มาก
6. สถานศึกษาเสริมสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมประเมินผลงาน	3.43	.84	มาก
7. สถานศึกษาจัดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดในการวางแผนการทำงาน	3.50	.76	มาก
8. สถานศึกษาโรงเรียนจัดให้มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เอื้อต่อการทำงานให้แก่บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนา	3.46	.87	มาก
9. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามภาระหน้าที่	3.42	.90	มาก
รวม	3.71	.68	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บรรยายาคองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือ กับคณะครู อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ส่วนสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามภาระหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X)	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี (Y)					รวม (Y)
	การเสริมสร้าง ความอบอุ่น และให้การ สนับสนุน (Y ₁)	โครงสร้าง องค์การ (Y ₂)	การให้ รางวัลและ การลงโทษ (Y ₃)	การสร้าง บรรยากาศ เชิงบวก (Y ₄)	การ เสริมสร้าง การมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ (Y ₅)	
1. ด้านการตระหนักในตน (X ₁)	.43**	.41**	.56**	.43**	.41**	.44**
2. ด้านความโปร่งใส (X ₂)	.63**	.41**	.65**	.43**	.41**	.50**
3. ด้านความยุติธรรม (X ₃)	.37**	.41**	.65**	.43**	.41**	.45**
4. ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ภายในตน (X ₄)	.41**	.41**	.65**	.43**	.41**	.46**
5. ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (X ₅)	.46**	.41**	.65**	.43**	.41**	.47**
รวม (X)	.46**	.41**	.63**	.43**	.41**	.46**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง .37 - .65 และภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .46^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การของโรงเรียนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการตระหนักในตน (X_1) ด้าน ความโปร่งใส (X_2) ด้านความยุติธรรม (X_3) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (X_4) ด้านการเรียนรู้สู่อ นาคต (X_5) $r = .44, .50, .45, .46$ และ $.47$ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การของโรงเรียนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นรายด้าน พบว่า ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 5 ด้าน คือ การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การ สนับสนุน (Y_1) โครงสร้างองค์การ (Y_2) การให้รางวัลและการลงโทษ (Y_3) การสร้างบรรยากาศเชิงบวก (Y_4) และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Y_5) $r = .46, .41, .63, .43$ และ $.41$ ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.15 - 4.20

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.512	.379		1.352	.179
ด้านการตระหนักในตน (X ₁)	.000	.130	.000	-.003	.997
ด้านความโปร่งใส (X ₂)	.195	.156	.227	1.248	.215
ด้านความยุติธรรม (X ₃)	.125	.071	.165	1.768	.080
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (X ₄)	.357	.095	.413	3.649	.097
ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (X ₅)	.609	.087	.515	6.981	.000*

R = .663 R² = .439 Adj. R² = .419 S.E. = .42241 F = 21.156 Sig = .000

*Sig < 0.05

จากตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์อำนาจในการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยที่ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว Adj. R² เท่ากับ 0.419 กล่าวได้ว่า ความเป็นไปได้ของการตั้งสมมุติฐานว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ได้ร้อยละ 41.90 ส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 58.10 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีความสัมพันธ์กับต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ที่ระดับ 0.000 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ 0.663) ค่าประสิทธิภาพของการทำนาย (R² เท่ากับ 0.439) (F เท่ากับ 21.156) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. เท่ากับ 0.42241) โดยมีตัวทำนายที่สำคัญคือ ด้านการตระหนักในตน (0.000) ด้านความโปร่งใส (0.195) ด้านความยุติธรรม (0.125) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (0.357) ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (0.609) จากการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ ดังนี้

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 0.512 + 0.000(X_1) + 0.195(X_2) + 0.125(X_3) + 0.357(X_4) + 0.609(X_5)$$

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.000(Y_1) + 0.227(Y_2) + 0.165(Y_3) + 0.413(Y_4) + 0.515(Y_5)$$

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรบรรยากาศองค์การ ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.009	.486		2.078	.040*
ด้านการตระหนักในตน (X ₁)	-.004	.166	-.005	-.022	.982
ด้านความโปร่งใส (X ₂)	.164	.200	.191	.920	.360
ด้านความยุติธรรม (X ₃)	.133	.091	.156	1.461	.147
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (X ₄)	.145	.137	.211	.873	.274
ด้านการเรียนรู้สู่นาคต (X ₅)	.494	.112	.373	4.426	.000*

R = .517 R² = .267 Adj. R² = .240 S.E. = .54121 F = 9.839 Sig.000

*Sig < 0.05

จากตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์อำนาจในการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน โดยที่ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว Adj. R² เท่ากับ 0.204 กล่าวได้ว่า ความเป็นไปได้ของการตั้งสมมุติฐานว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ได้ร้อยละ 20.40 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 79.60 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ระดับ 0.000 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ 0.517) ค่าประสิทธิภาพ

ของการทำนาย (R^2 เท่ากับ 0.267) (F เท่ากับ 9.839) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. เท่ากับ 0.54121) โดยมีตัวทำนายที่สำคัญคือ ด้านการตระหนักในตน (-0.004) ด้านความโปร่งใส (0.164) ด้านความยุติธรรม (0.133) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (0.145) ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (0.494) จากการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ ดังนี้

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 1.001 + -0.004(X_1) + 0.164(X_2) + 0.133(X_3) + 0.145(X_4) + 0.494(X_5)$$

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z = -0.005(Y_1) + 0.191(Y_2) + 0.156(Y_3) + 0.211(Y_4) + 0.373(Y_5)$$

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรด้านโครงสร้างองค์การ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.894	.488		1.831	.070
ด้านการตระหนักในตน (X_1)	-.051	.167	-.061	-.303	.763
ด้านความโปร่งใส (X_2)	.273	.201	.278	1.359	.177
ด้านความยุติธรรม (X_3)	.214	.232	.218	1.253	.188
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (X_4)	.183	.091	.211	2.002	.048*
ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (X_5)	.422	.112	.313	3.566	.000*

$R = .517$ $R^2 = .267$ $\text{Adj. } R^2 = .240$ $\text{S.E.} = .54121$ $F = 9.839$ $\text{Sig.} .000$

*Sig < 0.05

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์อำนาจในการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านโครงสร้างองค์การ โดยที่ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว $\text{Adj. } R^2$ เท่ากับ

0.260 กล่าวได้ว่า ความเป็นไปได้ของการตั้งสมมุติฐานว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียนได้ร้อยละ 26.00 ส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 74.00 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ระดับ 0.000 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ 0.535) ค่าประสิทธิภาพของการทำนาย (R^2 เท่ากับ 0.286) (F เท่ากับ 10.817) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. เท่ากับ 0.54411) โดยมีตัวทำนายที่สำคัญคือ ด้านการตระหนักในตน (-0.051) ด้านความโปร่งใส (0.273) ด้านความยุติธรรม (0.214) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (0.183) ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (0.422) จากการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ ดังนี้

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 0.894 + -0.051(X_1) + 0.273(X_2) + 0.183(X_3) + 0.183(X_4) + 0.422(X_5)$$

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z = -0.061(Y_1) + 0.278(Y_2) + 0.211(Y_3) + 0.211(Y_4) + 0.313(Y_5)$$

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรด้านการให้รางวัลและการลงโทษ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.316	.466		.678	.499
ด้านการตระหนักในตน (X_1)	.181	.160	.213	1.134	.259
ด้านความโปร่งใส (X_2)	.120	.192	.120	.624	.534
ด้านความยุติธรรม (X_3)	.081	-.087	.092	.935	.352
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (X_4)	.487	.093	.103	.864	.412
ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (X_5)	.598	.107	.436	5.580	.000*

$R = 2.611$ $R^2 = .373$ $\text{Adj. } R^2 = .350$ $\text{S.E.} = .51941$ $F = 16.047$ $\text{Sig.} 0.000$

*Sig < 0.05

จากตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์อำนาจในการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ โดยที่ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว Adj. R² เท่ากับ 0.350 ซึ่งกล่าวได้ว่า ความเป็นไปได้ของการตั้งสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียนได้ร้อยละ 35.00 ส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 65.00 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ระดับ 0.000 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ 2.611) ค่าประสิทธิภาพของการทำนาย (R² เท่ากับ 0.373) (F เท่ากับ 16.047) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. เท่ากับ 0.51941) โดยมีตัวทำนายที่สำคัญคือ ด้านการตระหนักในตน (0.181) ด้านความโปร่งใส (0.120) ด้านความยุติธรรม (0.081) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (0.487) ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (0.598) จากการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ ดังนี้

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 0.316 + 0.181(X_1) + 0.120(X_2) + 0.081(X_3) + 0.487(X_4) + 0.598(X_5)$$

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z = -0.213 (Y_1) + 0.120(Y_2) + 0.092(Y_3) + 0.103(Y_4) + 0.436(Y_5)$$

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.352	.433		.814	.417
ด้านการตระหนักในตน (X ₁)	-.013	.148	-.016	-.087	.931
ด้านความโปร่งใส (X ₂)	.203	.178	.214	1.136	.259
ด้านความยุติธรรม (X ₃)	.131	.081	.157	1.623	.107
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (X ₄)	.395	.127	.182	1.659	.128
ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (X ₅)	.649	.100	.499	6.513	.000*

R = .630 R² = .397 Adj. R² = .374 S.E. = .48254 F = 17.739 Sig.000

*Sig < 0.05

จากตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์อำนาจในการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก โดยที่ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว Adj. R² เท่ากับ 0.374 ซึ่งกล่าวได้ว่า ความเป็นไปได้ของการตั้งสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียนได้ร้อยละ 37.40 ส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 62.60 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ระดับ 0.000 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ .630) ค่าประสิทธิภาพของการทำนาย (R² เท่ากับ 0.397) (F เท่ากับ 17.379) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. เท่ากับ 0.48254) โดยมีตัวทำนายที่สำคัญคือ ด้านการตระหนักในตน (-0.013) ด้านความโปร่งใส (0.203) ด้านความยุติธรรม (0.131) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (0.395) ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (0.649) จากการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ ดังนี้

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 0.352 + -0.031(X_1) + 0.203(X_2) + 0.131(X_3) + 0.395(X_4) + 0.649(X_5)$$

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z = -0.016(Y_1) + 0.214(Y_2) + 0.157(Y_3) + 0.182(Y_4) + 0.499(Y_5)$$

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	-.223	.431		-.518	.605
ด้านการตระหนักในตน (X ₁)	-.090	.148	-.104	-.609	.544
ด้านความโปร่งใส (X ₂)	.212	.178	.208	1.194	.235
ด้านความยุติธรรม (X ₃)	.133	.081	.148	1.653	.101
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (X ₄)	.097	.083	.110	1.085	.280
ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (X ₅)	.865	.099	.617	8.720	.000*

R = .694 R² = .485 Adj. R² = .466 S.E. = .48069 F = 25.417 Sig.000

*Sig < 0.05

จากตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์อำนาจในการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยาการองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว Adj. R^2 เท่ากับ 0.466 ซึ่งกล่าวได้ว่า ความเป็นไปได้ของการตั้งสมมุติฐานว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อบรรยาการองค์การในโรงเรียนได้ ร้อยละ 46.60 และส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 53.40 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยาการองค์การของโรงเรียนที่ระดับ 0.000 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ .694) ค่าประสิทธิภาพของการทำนาย (R^2 เท่ากับ 0.485) (F เท่ากับ 25.417) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (S.E. เท่ากับ 0.48069) โดยมีตัวทำนายที่สำคัญ คือ ด้านการตระหนักในตน (-0.090) ด้านความโปร่งใส (0.213) ด้านความยุติธรรม (0.113) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (0.097) ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (0.865) จากการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบรรยาการองค์การของโรงเรียน สามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ ดังนี้

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = -0.223 + -0.090(X_1) + 0.212(X_2) + 0.133(X_3) + 0.097(X_4) + 0.865(X_5)$$

สมการในการทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z = -0.104(Y_1) + 0.208(Y_2) + 0.148(Y_3) + 0.110(Y_4) + 0.617(Y_5)$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และเพื่อหาอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีจำนวน 357 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert จำนวน 88 ข้อหามีค่าความเชื่อมั่น 0.93 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สรุปผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยจัดเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านความโปร่งใส ด้านความยุติธรรม ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต ด้านการตระหนักในตนและด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

1.1 ด้านการตระหนักในตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารพยายามค้นหาเสียงสะท้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ ผู้บริหารเข้าใจและระมัดระวังการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น และผู้บริหารเข้าใจจุดแข็ง – จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง และส่วนผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้และแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกไปด้วยความมีสติและรู้ตัวทุกครั้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ด้านความโปร่งใส โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารร่วมแก้ปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของผู้อื่นที่ตั้งใจทำเต็มที่แล้ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการทำงานตามข้อตกลงในที่ประชุมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ ส่วนผู้บริหารเปิดรับการเรียนรู้ และข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาการงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ด้านความยุติธรรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีการปฏิบัติตรงไปตรงมาในการตัดสินความต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเสมอภาค มีการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกันกับทุกคนเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือรางวัล ส่วนผู้บริหารมีการแสดงออกเคารพในเกียรติ และศักดิ์ศรีของผู้อื่นเท่าเทียมกันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4 ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารไม่สนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้จริยธรรมมาตัดสินในเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจและผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติดี ส่วนผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความเชื่อ / ค่านิยมหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.5 ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ส่วนผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. บรรยาการองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก และโครงสร้างองค์การเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

2.1 ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษาส่งเสริมในการทำงานของครู โดยยกย่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ บุคลากรมีการพบปะพูดคุยช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในด้านขวัญกำลังใจให้แก่ครูและผู้ร่วมงาน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สถานศึกษามีการอธิบายรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย

ร่วมกัน ส่วนสถานศึกษาได้มีการมอบหมายหน้าที่การงานและความรับผิดชอบให้กับบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจนไม่มีความซ้ำซ้อนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.3 ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารจะพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากรได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.4 ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู เช่น ประกาศยกย่องเชิดชูให้ครูทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรภาพที่ดีต่อกัน ส่วนผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.5 ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ส่วนสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามภาระหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. ผลการศึกษาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง .37 - .65 และภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .46^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการตระหนักในตน (X_1) ด้านความโปร่งใส (X_2) ด้านความยุติธรรม (X_3) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (X_4) ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต (X_5) $r = .44, .50, .45, .46$ และ $.47$ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี รายด้าน พบว่า ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 5 ด้าน คือ การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน (Y_1) โครงสร้างองค์การ (Y_2) การให้รางวัลและการลงโทษ (Y_3) การสร้างบรรยากาศ

ในเชิงบวก (Y_4) และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Y_5) $r = .46, .41, .63, .43$ และ $.41$ ตามลำดับ

4. แสดงค่าอำนาจการทำนายถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สามารถทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ได้ร้อยละ 41.90

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ ดังนี้ ด้านความโปร่งใส ด้านความยุติธรรม ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต ด้านการตระหนักในตนและด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักการสำคัญในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ ความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นกลวิธีหนึ่งในการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในด้านความโปร่งใส ด้านความยุติธรรม ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต ด้านการตระหนักในตน และด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน ของผู้นำเป็นสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์การที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์การโดยทั่วไป เพราะองค์การโดยทั่วไปนั้นจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับองค์การทางการศึกษา องค์การทางการศึกษานั้น นอกจากจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจเหมือนองค์การทั่วไปแล้ว องค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษานั้นยังจะมีเป้าหมายในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ เพื่อนำไปห้้องค์การบรรลุทั้งเป้าหมายของการบริหารองค์การ และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ การบรรลุถึงคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายที่สูงสุดของการจัดการศึกษา โดยคำนึงถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชชู เรืองโอชา (2554) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การสร้างพลังอำนาจในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านความอบอุ่นการสนับสนุน ด้านโครงสร้าง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความเจริญก้าวหน้า

และการพัฒนา ด้านการควบคุม และด้านการให้รางวัล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวภัทร ช่างชนะ (2555) ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จากที่กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตระหนักในตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารพยายามค้นหาเสียงสะท้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเข้าใจและระมัดระวังการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น และผู้บริหารเข้าใจจุดแข็ง – จุดอ่อน รวมทั้ง ธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง ส่วนผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้และแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกไปด้วยความมีสติและรู้ตัวทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการตระหนักในตน ในปัจจุบันสถานศึกษาต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการค้นหาเสียงสะท้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงถึงสัมพันธภาพกับบุคคล และความเข้าใจและระมัดระวังการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น โดยผู้บริหารเข้าใจจุดแข็ง – จุดอ่อน รวมทั้ง ธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ : การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการตระหนักในตนอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ George (2003) กล่าวว่าประโยชน์อย่างหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ต่อภาวะผู้นำก็คือการทำให้เกิดความตระหนักรู้ในสภาวะ อารมณ์ของตัวผู้นำเอง ดังนั้น ผู้นำที่มีความคิดเป็นของตนเองในเชิงบวก และมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะแสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนในอันที่จะมีผลกระทบเชิงบวกสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และสภาพจิตที่ดีของตัวผู้นำเอง

1.2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความโปร่งใสโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารร่วมแก้ปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของผู้อื่นที่ตั้งใจทำเต็มที่แล้ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ทีมงานตามข้อตกลงในที่ประชุม

ที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ ส่วนผู้บริหารเปิดรับการเรียนรู้และข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาภาระงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากสถานศึกษาต่างให้ความสำคัญในการบริหารงานบนความโปร่งใส โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการบริหารจัดการ ด้วยความโปร่งใสจะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยอาศัยหลักการร่วมแก้ปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของผู้อื่นที่ตั้งใจทำอย่างเต็มที่ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการทำงานตามข้อตกลงในที่ประชุมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธาสินี แสงมุกดา (2554) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วยการตระหนักรู้ในตนเอง การมีกฎเกณฑ์ ศีลธรรมของตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุลและการเรียนรู้คู่อนาคต ผลการศึกษาพบว่า ด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับมาก

1.3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยุติธรรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล ได้มีการปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาในการตัดสินความต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเสมอภาค มีการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกันกับทุกคนเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือรางวัล ส่วนผู้บริหารมีการแสดงออกเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของผู้อื่นเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร การแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการบริหารจัดการการสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีการปฏิบัติตรงไปตรงมาในการตัดสินความต่าง ๆ ตลอดจน มีความเสมอภาค มีการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกันกับทุกคนซึ่งเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือรางวัล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของโรงเรียนในการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะนำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริงที่แสดงออกถึงความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะของผู้นำสูง เป็นคนกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความจริงใจ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 46) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีสององค์ประกอบที่สำคัญ คือ มีการปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม และมีการนำอย่างมีจริยธรรม ทั้งในส่วนที่มองเห็นได้และมองเห็นไม่ได้ เช่น มีค่านิยมหรือหลักการที่ยึดถือจริยธรรมเป็นหลัก ซึ่งลักษณะทั้งสองนี้ต้องมีอยู่อย่างเป็นปกติวิสัยตลอดเวลาเพื่อเป็นต้นแบบ และเพื่อสร้างความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความเคารพต่อตัวผู้นำเองและองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีเพื่อทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดี เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นคุณธรรมจริยธรรม

เพื่อความเคารพในตนเอง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กร การัตติ (2556 : 1) กล่าวว่า ความยุติธรรมเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำที่ดีมีคุณภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่เราท่านต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับตัวเราและบุคลากรของเราให้มีความยุติธรรมอยู่ในจิตใจ ทั้งนี้เพราะองค์กรและสังคมจะอยู่อย่างสงบสุขได้ก็เพราะความยุติธรรม

1.4 ภาวะผู้ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารไม่สนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้จริยธรรมมาตัดสินในเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจและผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติดี ส่วนผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความเชื่อ / ค่านิยมหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเป็นการสะท้อนภายในของผู้บริหารสถานศึกษาเอง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยความสามารถในการสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องไม่สนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร ผู้บริหารใช้จริยธรรมมาตัดสินในเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจ และผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติดี ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม บริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา การจัดการภูมิปัญญาไทย มีความหนักแน่นไม่หวั่นไหว มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม มีความเสียสละ มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีความเมตตาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น รู้จักให้อภัย ไม่มีจิตใจอาฆาตพยาบาท มีความอดทนและเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร รู้จักถนอมน้ำใจกับผู้ร่วมงาน ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด และเป็นผู้อุทิศตนให้กับสถานศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการและการพัฒนางานในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown, Trevino & Harrison, 2005 : 117 - 134) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นการแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมเนียม ธรรมเนียมทางปฏิบัติของบุคคล และระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงการส่งเสริมถึงความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัย จริยธรรมให้แข็งแกร่งและการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมเนียม ธรรมเนียม ประเพณีหรือแบบแผนหรือมาตรฐานของสังคม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kohlberg (1976 : 39) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพิจารณาความยุติธรรมของสังคม (Just Community) นั้นว่ามีข้อบ่งชี้จากการสอนของสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการของความยุติธรรม ความเสมอภาค และการยอมรับนับถือในเสรีภาพ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร (2557) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยในด้านจริยธรรม (Ethics) ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่มีจริยธรรมในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความถูกต้องดีงามในความประพฤติ

ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองทั้งใน หน่วยงาน องค์กรหรือในสังคมการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปเช่นนั้น ได้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด

1.5 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้วางหน้าและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ส่วนผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการการเรียนรู้สู่อนาคตเป็นความสามารถของเฉพาะตัวของผู้บริหารในการมองเห็นถึงสถานการณ์การบริหารงานในอนาคตข้างหน้า โดยนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต อาศัยหลักการคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อนและผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้วางหน้าและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ สิ่งเหล่านี้ จะช่วยให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ โดยอาศัยหลักการประยุกต์ด้านเทคโนโลยีเป็นตัวช่วยในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ George (2003) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำน่าจะเป็นบุคลิกประจำตัวของแต่ละบุคคลและไม่มีใครที่จะเรียกได้ว่าเป็น Authentic Leader จากการพยายามปฏิบัติตามแบบผู้อื่น ถึงแม้ผู้นำจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นได้ แต่ไม่มีทางประสบความสำเร็จด้วยการพยายามเป็นเหมือนผู้อื่น ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนล้วนเกิดจากการเรียนรู้ และจากประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติในสนามจริงนั่นก็คือ การบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเอง อันเป็นหนทางนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เรียกว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง และความมีประสิทธิภาพของผู้นำที่แท้จริงมาจากแรงจูงใจและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุราสีณี แสงมุกดา (2554) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเรียนรู้สู่อนาคตอยู่ในระดับมาก

2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก และโครงสร้างองค์การ

เหตุผลที่ทำให้การวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา สถานศึกษาจะเกิดการบริหารที่เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการ โดยอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร โดยอาศัยหลักการสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน

การให้รางวัลและการลงโทษ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศเชิงบวก และโครงสร้างองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนความสำเร็จด้านการบริหาร โดยการส่งเสริมการทำงานให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน หากองค์การมีการสร้างบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย การสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้มีความเพียงพอ และเหมาะสมกับงานของแต่ละบุคคล จึงจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มลักษณะต่างภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวนี้ต้อง 1) บรรยายถึงสภาพขององค์การ 2) ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง 3) เป็นลักษณะที่คงทน 4) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับของ Haiman, Scott and Conner (1985) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่า สามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วน Katz and Kahn (2006) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความรู้สึกทั้งหมดที่เกิดจากลักษณะทางกายภาพ การปฏิสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วมและการประพฤติปฏิบัติตนระหว่างสมาชิกในองค์การ หรือบุคคลภายนอกองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น น่าจะเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

2.1 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สถานศึกษาส่งเสริมการทำงานของครู โดยยกย่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ บุคลากรมีการพบปะพูดคุยช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในด้านขวัญกำลังใจให้แก่ครู และผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการสร้างความอบอุ่นและการให้การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการทำงานร่วมกันในองค์กร มิตรภาพที่ดีจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการทำงานของครู โดยยกย่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ครูได้เกิดความภาคภูมิใจ ในบทบาทหน้าที่ของตน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพบปะพูดคุยช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิมามา จันทรหอมกุล (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การความผูกพันในงานและ

ความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก โดยผลการวิจัยพบว่า ด้านการสร้าง ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุนอยู่ในระดับมาก

2.2 บรรยาการองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ ซึ่งสถานศึกษามีการอธิบายรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายร่วมกัน ส่วนสถานศึกษามีการมอบหมายหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบให้บุคลากร แต่ละคนอย่างชัดเจนไม่มีความซ้ำซ้อนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา หากสถานศึกษามีโครงสร้างขององค์กรที่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการได้ เป็นอย่างดี สถานศึกษาที่มีการอธิบายรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง และสามารถเข้าใจได้ง่าย ก็จะช่วยลดขั้นตอนในการประสานงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสะท้อนความคิดเห็นและความต้องการของสังคม บรรยาการองค์การด้านโครงสร้างองค์กรจึงมีความสำคัญเพราะการที่องค์กรมี ลักษณะโครงสร้างที่ดี มีโครงสร้างงานที่เป็นระเบียบ มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม งานไม่ซ้ำซ้อน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาชัดเจน เป็นการเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเป็นระบบและเกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968 : 46 - 65) ที่กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์กรเป็นกา ร รับรู้ของพนักงานต่อลักษณะ โครงสร้างองค์กร เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรต่อการปฏิบัติงาน ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรว่าเป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่ โครงสร้างองค์กรจึงเป็นบรรยาการ องค์การลักษณะหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวัฒน์ ต่ายเทศ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยาการองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ สุบิน บุรีเทพ และคณะ (2551) ได้ทำการวิจัย เรื่อง บรรยาการองค์การกับคุณภาพชีวิต การทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสิน มหาราช จังหวัดตากผลการวิจัย พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมาก

2.3 บรรยาการองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากการประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากรได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการบริหารสถานศึกษานั้นต้องใช้กระบวนการสร้างแรงจูงใจเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้รางวัลและการลงโทษเป็นตัวกระตุ้นการทำงานของบุคลากรในองค์กร การสร้างระบบการให้ผลตอบแทนนั้นเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะการให้ผลตอบแทนไม่ใช่เป็นเพียงการตอบแทนหลังจากบุคลากรในสถานศึกษาสร้างผลงานให้กับองค์กร แต่การให้ผลตอบแทนเป็นเรื่องของการวางแผนเชิงรุก เพราะจะต้องออกแบบรางวัลให้เป็นที่น่าปรารถนาของบุคลากรก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของผู้บริหารในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม มีระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ส่วนการให้รางวัลนั้น จะเป็นตัวกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานออกมา การให้รางวัลเป็นอิทธิพลหรือก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายและเวลาปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง มีขวัญกำลังใจที่ดี รักและหวงแหนองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968 : 14 - 18) ได้กล่าวไว้ว่า การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานดีเยี่ยม การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานมีความต้องการความสำเร็จสูง เช่นเดียวกับ Maslow (1954 : 80 - 91) ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์จะมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุด พฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น

2.4 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู เช่น ประกาศยกย่อง เชิดชูให้ครูทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรภาพที่ดีต่อกัน ส่วนผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการสร้างบรรยากาศเชิงบวกเป็นการเสริมสร้างการทำงานด้านหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และจะต้องให้เกิดขึ้นกับองค์กร บรรยากาศเชิงบวกเป็นการกระตุ้น และสร้างแรงเสริมเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Halpin and Croft (1991) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การนั้น เป็นสภาพการณ์อันเป็นผลรวมระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจหรือเป็นแรงกดดัน ทำให้บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

2.5 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ส่วนสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามภาระหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ถือเป็นสิ่งสำคัญ อีกประการการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตลอดจนการที่ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาหารือร่วมกัน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สามารถส่งผลดีต่อการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีต่อกัน หากองค์การมีการสร้างบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย การสนับสนุนในด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ให้มีความเพียงพอ และเหมาะสมกับงานของแต่ละบุคคล จะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โฉมฤทัย ทองนุช (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความเครียดในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ กรณีศึกษาโรงพยาบาลในเขตจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิพงศ์ โชติรัตน์ (2557) ได้ทำการศึกษาถึงการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง .37 - .65 และภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .46^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยเช่นนี้ น่าจะเป็นผลมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความเหมาะสมด้านความเป็นผู้นำ มีการตระหนักในตนเอง ความโปร่งใส มีความยุติธรรม มีมุมมองจริยธรรมภายในตน เกิดการเรียนรู้สื่อนำคตยอมเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ดังนั้น พฤติกรรมกระบวนการที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงในการบริหารจัดการสถานศึกษาหรือสิ่งที่ดีที่มีตัวของผู้บริหารอันเกิดจากความรู้ความสามารถที่สามารถปลูกฝังได้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่มีส่วนในการส่งเสริม ผลักดันความสำเร็จของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ปันตดา ปันท์สน (2556) ได้ทำการวิจัยในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายได้ออยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะของผู้บริหารกับ

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไล กวางศิริ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านวิชาการนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายวิชาการ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การหาอำนาจการทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ตามตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการตระหนักในตน ด้านความโปร่งใส ด้านความยุติธรรม ด้านการเรียนรู้สู่อนาคต สามารถทำนายพยากรณ์ได้ร้อยละ 41.90 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารมีผลต่อการสร้างบรรยากาศภายในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ความรักสามัคคีในการทำงาน การปฏิบัติงานในการบริหารสถานศึกษาจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ดารณี คงกระพันธ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ในทางบวก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้และสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการจัดทำแผน นโยบายเพื่รองรับและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาในการจัดการให้ความรู้แก่สถานศึกษา เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อให้สถานศึกษาได้ดำเนินงานและจัดการบรรยากาศในชั้นเรียนที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา

1. ผู้บริหาร ควรแสดงออกซึ่งการสื่อถึงความสามารถของตนเองในการควบคุมอารมณ์ในการแสดงออกและแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกไป ด้วยความมีสติและรู้ตัวทุกครั้ง โดยจะต้องคำนึงถึงความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน
2. ผู้บริหาร ควรเปิดรับการเรียนรู้และข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาภาระงานในด้านการบริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ
3. ผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความเชื่อ ค่านิยมหลักของสังคมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุน และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้งานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
4. สถานศึกษาควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ ด้านขวัญกำลังใจให้แก่ครู และผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตลอดจนการส่งเสริมการทำงาน และมีระบบการมอบหมายหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจนไม่มีความซ้ำซ้อน
5. สถานศึกษา ควรจัดหาระบบในการอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทางการศึกษา
6. สถานศึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ

All Right Reserved



บรรณานุกรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

บรรณานุกรม

กร การัติ. (2556). ความยุติธรรม นำมาซึ่งความเชื่อถือและศรัทธา. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.richtraining.com/2013/08/2764/>. [2559, กุมภาพันธ์ 9].

กรมสุขภาพจิต. (2557). รายงานการวิจัยการพัฒนาและทดสอบดัชนีชี้วัดสุขภาพจิตคนไทย. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กัญญา รียาพันธ์. (2554). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาการมีส่วนร่วมในการป้องกันยาเสพติดของเยาวชน กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านส้อง อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). การศึกษาสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เอ็น.วาย.ฟิล์ม.

จารุวัฒน์ ต่ายเทศ. (2554). บรรยากาตองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร.

ปริญญาพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จิตติมา วรรณศรี. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

โหมฤทัย ทองนุ่น. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาตองค์กรความเครียดในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ กรณีศึกษาโรงพยาบาลในเขตจังหวัดปทุมธานี. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ซัชชัย ไชโย. (2555). คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครู อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2550). สภาวะผู้นำที่แท้. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://gotoknow.org/blog/Thanatbb>. [2559, มกราคม 20].

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โพรเกรสซิฟ.

ชูศักดิ์ เอกเพชร. (2554). สู่การเป็นนักบริหารมืออาชีพ. สุราษฎร์ธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ณัฐกร รักธรรม. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้.

ดุชนิพนธ์ครุศาสตร์ดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ณัฐภา บุตรเฟียน. (2554). สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

ดารณี คงกระพันธ์. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
ของสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.

วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : สหธรรมิก.

ทัศนีย์ สุริยะไชย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ในตนเองกับการร่วมรู้สึกในวัยรุ่น.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธารีรัตน์ เวชพรหมณ์. (2551). การพัฒนารูปแบบการแก้ปัญหาภัยไข้ของคณะกรรมการสถานักเรียน
โรงเรียนพุนพิทยาคม อำเภอพุนพิทย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
โดยมีการมองโลก เชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่าน
และขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ : การวิจัยแบบผสมวิธี. ดุชนิพนธ์ครุศาสตร์ดุชนิพนธ์ิต
สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระ ไชยสิทธิ์. (2555). ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
และครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา
(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

_____. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา
(ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และเป็นภายนอกกรอบ 3 (พิมพ์ครั้งที่ 6).

กรุงเทพฯ : นวสาส์นการพิมพ์.

- นิกัญชล สันเหลือ. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิรันดร์ ศุภสร. (2550). การศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด
อุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิศากร สนศิริ. (2554). บรรยากาองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บรรจง เจริญสุข. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บรรจบ ชุ่มแก่น. (2554). ยุทธศาสตร์การป้องกันยาเสพติดสำหรับเยาวชน กรณีศึกษาตำบลคลองไทร
อำเภอท่าฉาง จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ. (2551). การบริหารงานแบบโปร่งใส (Transparency Management).
[Online]. เข้าถึงได้จาก : http://oknation.nationtv.tv/blog/boonyou/2008/05/11/entry-3#_ftn1. [2559, เมษายน 25].
- ปนัดดา ปิ่นทัศน์. (2556). คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาองค์การของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพฯ : ก. พล (1996).
- ปาลิดา ยงทวี. (2558). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.tci-thaijo.org/index.php/OJED/issue/view/showToc>. [2559, มีนาคม 17].
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2557). บทความการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง.
[Online]. เข้าถึงได้จาก : http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=202.doc
[2559, พฤษภาคม 3].

ผ่องศรี วาณิชศุภวงศ์. (2546). เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4).

ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พิทยา บุญมาก. (2557). การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะ
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

พิทักษ์ ภูตระกูล. (2557). การให้รางวัล การลงโทษ และการฟื้นฟูสภาพการเป็นบุคลากร.

[Online]. เข้าถึงได้จาก : <https://sites.google.com/site/psychologymcu5/kar-cungci-phu-reiyn/4-6-kar-hi-rangwal-laea-kar-lngthos>. [2559, มีนาคม 28].

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ : LIFE Model Operational Leadership.
กรุงเทพฯ : ศูนย์นำธุรกิจเพื่อสังคม.

พิมพ์พร สีสั่งข์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ภัทรกร ปุยสุวรรณ และคณะ. (2556). แนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา
ของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อ
การบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก.

ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

มะลิวัลย์ ไหมเขียว. (2558). คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล
นครสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

มัลลิกา วิชุกรอิงครัต. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาล
เมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา.

ยุทธพงษ์ กิ่งวิชิต. (2555). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1.

วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : แอคทีฟพริ้นท์.

- รัฐชู เรืองโอชา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การสร้างพลังอำนาจ
ในงานเชิงโครงสร้าง และความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติ
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา
7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ : นานมี บุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วรรณะ บรรจง. (2558). การวิจัยและสถิติ. สุราษฎร์ธานี : เอ็กเพรส.
- วันดี กุเมือง. (2554). ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- วาริรัตน์ ทองหมู่. (2555). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- วิเชียร วิทยอดม. (2555). ทฤษฎีองค์การฉบับแนวใหม่. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- วินันทา ลีลาอังกษ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
ของธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ
ภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วินัย โสสุวรรณจินดา. (2546). หัวหน้างานพันธุ์แท้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย - ญี่ปุ่น).
- วิยะดา วิจารณ์. (2556). การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนป้องกันและแก้ไขปัญหา
ยาเสพติดของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วิรตี ศิรินาโพธิ์. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผล
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วิโรจน์ สารรัตนา. (2557). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทักษะร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์

วิไล กวางศิริ. (2556). การพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วีรจ ฆะศิริานนท์. (2556). ภาวะผู้นำ / โดย Jim Collins & Peter F. Drucker.

กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ศุภัสต์ตรี คำศรีสุข. (2553). คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

สมจิต สงสาร. (2552). การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิภาพ. ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมหมาย เทศขำ. (2554). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมตามทัศนะ
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก
เขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สมิต สัจฉกร. (2552). การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency
(พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนการพัฒนา
และการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ. ดุชนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สาวิตี ศรีรักษ์. (2558). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ
ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร
เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. (2550). การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร SMART SCHOOL. กรุงเทพฯ : ชุมชุมสหกรณ์การเกษตร
แห่งประเทศไทย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2558). ข้อมูลสารสนเทศประจำปีการศึกษา 2558.

[Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.secondary11.go.th>. [2559, มกราคม 12]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). **หลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**

[Online]. เข้าถึงได้จาก : www.Mou.go.th. [2559, มีนาคม 9]

_____. (2557). **บรรยากาศในชั้นเรียน.** [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/node?page=1567>. [2559, มีนาคม 19].

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2556). **ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556.**

กรุงเทพฯ : คุรุสภา ลาตพรว.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา.**

กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

สิมาภา จันทรหอมกุล. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก.**

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุคนธ์ สินธพานนท์. (2555). **ทฤษฎีการรู้คิดและการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : 9119 เทคนิควิธีคิด.

สุธาสิณี แสงมุกดา. (2554). **การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุบิน บุรีเทพ และคณะ. (2551). **บรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช จังหวัดตาก.**

วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุพิณัฐ หล้าสวัสดิ์. (2556). **บรรยากาศทางการศึกษา.** [Online]. เข้าถึงได้จาก :

<https://plus.google.com/112851699447193160662>. [2559, มีนาคม 19].

สุภาพ สิกขาพันธ์. (2557). **โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ : การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบ**

ความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สุวภัทร ช้างนะ. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

เขต 10. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- องอาจ วรรณสิทธิ์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.**
- อภิพงศ์ โชติรัตน์. (2557). **การศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงาน
ของพนักงานย่านอโศก กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.**
- อรรรรณ เหมนวล. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงาน
ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกมลาไสย.
วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- Aldag, R. J. and Brief, A. P. (1981). **Managing Organizational Behavior.**
New York : West Publishing.
- Alkom - Leonard, A. (1996). **Tests And Measurements (3rd ed.).** New Jersey : Merrill.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking
The Mask : A Look at The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower
Attitudes and Behaviors. **The Leadership Quarterly**, 15(6), 801 - 823.
- Avolio, B. J. & Mhatre, K. H. (2011). **Advances in Theory and Research on Authentic
Leadership : The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.**
New York : Oxford University.
- Ayers, D. (2002). Developing Climates for Renewal in the Community College : A Case
Study of Dissipative Self - Organization. **Community College Journal of Research
and Practice**. 26(2), 165 - 185.
- Brown, Warren. & Moberg, Dennis. (1980). **Organization Theory and Management :
A Macro Approach.** New York : Wiley & Sons.
- Cambell, S. L., Rlowers, E. R., & Weber, B. J. (2005). **Organizational Structure and Job
Satisfaction in Public Heath Nursing.** [Online]. Available : [http://onlinelibrary,
wiley.com](http://onlinelibrary.wiley.com) [2013, January 20].
- Cogliser, Davis. (2011). Participation in Planned Development Influenced by Governments
of Developing Countries at Local Level in Rural Areas. **Dissertation Abstract
International**. 45 : 320 - A.

- Fink, Stephen L., Stephen Jenks, R. D. and Willits, Robin D. (1983). **Designing and Managing Organizations**. Illinois : Richard Irwin.
- Flippo, Edwin B. (1966). **Management a Behavioral Approach**. Boston, Mass : Allyn and Bacon.
- Fox, Robert S. & Other. (1973). **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator**. Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me A Self - Based Model of Authentic Leader and Follower Development. **The Leadership Quarterly**. 16(3), 343 - 372.
- George, B. (2003). **Authentic Leadership**. San Franciso : Jossey - Bass.
- Gibson, J., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1991). **Organizational Behavior Structure Process Behavior Dallas**. USA : McGraw - hill.
- Goleman. (1998). **Working with Emotional Intelligence**. New York : Bantam Books.
- Haiman, Theo., Scott, William. G. & Connor, Patrick. E. (1985). **Management** (4th ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1991). **The Organizational Climate of School**. Chicago : University of Chicago.
- Halpin, Andrew W. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York : Macmillan,
- Haynes & Corner. (1993). Content Validity in Psychological Assessment : Functional Approach to Concepts and Method. **Psychological Assessment**. 3(2), 209 – 230.
- Hoy, W. K. & Miskel, D. G. (2001). **Educational Administration**. New York : McMillan.
- _____. (2005). **Educational Administration : Theory, Research and Practice** (7th ed). Boston : McGraw Hill.
- Hoy, Wayne K., Tarter, C., John and Kottkamp, Robert B. (1991). **Open Schools / Healthy Schools : Measuring Organizational Climate**. Beverly Hills CA : Sage.
- Jensen and Luthans. (2006). **Cooperative Learning : Theory, Research and Practice**. New Jersey : Prentice - Hall.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (2006). **The Social Psychology of Organizations** (2nd ed.). New York : Wiley 1978.

- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self - Esteem. **Psychological Inquiry**, 14(1), 1 - 26.
- Kingsbury, Joseph B. (1975). **Personnel Administration for Thai Students Bangkok : Institue of Public Administration**. Bangkok : Thammasat University.
- Kohlberg, L. (1976). **Development of Moral Character and Moral Ideology Review of Child Development Research**. New York : Russell Sage Foundation.
- Koys, D. J. & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. **Human Relations**. 44(3), 265 - 285.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), pp. 607- 610.
- Kruse. (2013). **Law of Compulsory Purchase and Compensation**. London : Butterworth.
- Lembert, W. E. (2004). **Servant Leadership Qualities of Principals Organizational Climates and Student Achievement : A Co relational Study**. Southeastern : Graduate School Nova Southeastern University.
- Litwin, G. H. and Burmeister, M. G. (1992). **Climate of Performance**. Matapoissett, MA : The Purington Foundation.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. Boston : Harvart University.
- Lunenburg, F.C. & Omstein, A. C. (2000). **Educational Administration : Concepts and Practice** (3rd ed). Belmont : Wadsworth.
- Luthan, F. (1995). **Organizational Behavior** (7th ed.). Singapore : McGraw - Hill.
- Maslow, Abraham M. 1954. **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row.
- Megginson, L. C. (1977). **Personnel A Behavioral Approach to Administration**. Illinois : Home Wood.
- Northouse, P. G. (2010). **Leadership : Theory and Practice** (2nd ed.). California : Sage Publications.
- Owens, R. G. (2001) **Organizatoinal Behavior in Education : Instructional Leadership and school Reform**. Boston : Allyn and Bacon.
- Passhiardis. (2008). **International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders**. New York : Routledge.

- Rafferty, T. J. (2003). **School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary Schools**. [Online]. Available : <http://wilson.txt.hwwilson.com/pdf/04584/p34qr/6s8.pdf>. [2016 January 9].
- Roche M. (2010). Breakthrough of Toluene Vapours in Granular Activated Carbon Filled Packed Bed Reactor. **Hazardous Materials**. 30(2), 777 - 781.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your Story? – Toward a Life - Story Approach to Authentic Leadership. **Leadership Quarterly**, 16, 395 - 418.
- Snow, I. J. (2002). Enhancing Work Climate to Improve Performance and Retain Valued Employees. **Journal of Nursing Administration**. 32(7/8), 393 - 397.
- Stahl, Glenn o. (1962). **Public Personnel Administration**. New York : Harper and Row.
- Stringer, R. (2002). **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey : Prentice Hall.
- Toor, S. & Ofori, G. (2009) Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes and Organizational Culture. **Journal of Business Ethics**. 90, 533 – 547.
- Tosi and Carroll. (1982). **Management**. New York : John Wiley and Sons.
- Walumbwa, F. (2008). Authentic Leadership : Development and Validation of a Theory - Based Measure. **Journal of Management**. 34(1), 89 - 126.
- Weisinger. (1998). **Emotional Intelligence at Work : The Untapped Edge for Success**. San Francisco : Jassey - Bass
- Wilson, R. J. (2001). School - Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994 - 1997. **Dissertation Abstracts International**. 62(1), 337.
- Wong and Cummings. (2009). Quality of Work Life : What is it. **Sloan Management Review**. 13(1), 8 - 22.
- Zulig and Others. (2010). **Statistics : An Introductory Analysis**. New York : Harper and Row.

All Right Reserved



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ – สกุล นายภักดี เหมทานนท์
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรม
วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ชื่อ – สกุล นายสุชาติ หงส์ทอง
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
วุฒิกการศึกษา พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
3. ชื่อ – สกุล นางสมร เปือกเดช
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาสาร อำเภอนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี
วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
4. ชื่อ – สกุล นางเมตตา กลิ่นเมฆ
วิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญ
ตำแหน่ง ครูโรงเรียนเทศบาล 1 (แดงอ่อนเผดิมวิทยา) อำเภอเมือง
วุฒิกการศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
5. ชื่อ – สกุล นางเพ็ญพนา รักษาแก้ว
วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่ง ครูโรงเรียนบ้านห้วยกลาง อำเภอพิปูน จังหวัดนครศรีธรรมราช
วุฒิกการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ผู้ตอบได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

2. แบบสอบถามการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แบ่งออกเป็น 3 ตอน

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

3. ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การ และการจัดการศึกษาตามภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพต่อไป

ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะนำเสนอในภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด

ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

นางวันทิพย์ สามหาตไทย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

- () ชาย
() หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 30 ปี
() 30 - 40 ปี
() 41 - 50 ปี
() 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

- () ปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

4. ประสบการณ์การทำงาน

- () ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี
() ประสบการณ์การทำงาน 6 - 10 ปี
() ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. ข้อความต่อไปนี้ เป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร แต่ละข้อโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีให้เลือก 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. แบบสอบถามในตอนที่ 2 มีจำนวน 48 ข้อ ให้ท่านตอบทุกข้อ ในแต่ละข้อให้เลือกตอบเพียงระดับเดียว

ข้อ	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการตระหนักในตน						
1	ผู้บริหารพยายามค้นหาเสียงสะท้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น					
2	ผู้บริหารสามารถแสดงออกให้คนอื่นมองเห็นความสามารถในตัวของผู้บริหาร					
3	ผู้บริหารรู้เวลาใดเหมาะสมในการประเมินตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับตำแหน่งของท่าน					
4	ผู้บริหารมีเอกลักษณ์และค่านิยมของตนเองในการทำงานที่ชัดเจน					
5	ผู้บริหารเข้าใจและระมัดระวังการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น					
6	ผู้บริหารสามารถปรับปรุงจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญในการทำงาน					
7	ผู้บริหารสามารถรู้ถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยในการงานของตนเอง					
8	ผู้บริหารสามารถปรับตนเองให้อยู่ในภาวะปกติ แม้เกิดความรู้สึกหรืออารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
9	ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้และแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกไปด้วยความมีสติ และรู้ตัวทุกครั้ง					
10	ผู้บริหารเข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนรวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง					
ด้านความโปร่งใส						
11	ผู้บริหารมีความกล้าที่จะพูดในสิ่งที่ตั้งใจจะทำได้ด้วยความมั่นใจ ชัดเจน ตรงไปตรงมา					
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรับทราบข้อมูลตามความเป็นจริงอย่างทั่วถึง					
13	ผู้บริหารร่วมแก้ปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของผู้อื่นที่ตั้งใจทำเต็มที่แล้ว					

ข้อ	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านความโปร่งใส (ต่อ)						
14	ผู้บริหารคอยสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบ					
15	ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นกล้าบอกความจริง แม้ว่าความจริงนั้นเต็มไปด้วยปัญหา					
16	ผู้บริหารเป็นคนที่กล้าจะแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาอย่างชัดเจน					
17	ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง โดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง					
18	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด					
19	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการทำงานตามข้อตกลงในที่ประชุมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่					
20	ผู้บริหารเปิดรับการเรียนรู้และข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาภาระงาน					
ด้านความยุติธรรม						
21	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคคลอื่นเท่าเทียมกันไม่ให้สิทธิพิเศษแก่ใครเป็นพิเศษ					
22	ผู้บริหารไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีการปฏิบัติตรงไปตรงมาในการตัดสินความต่าง ๆ					
23	บริหารมีเหตุผลที่ชัดเจนและตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรมจริยธรรม					
24	ผู้บริหารมีความชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร ปราศจากการบิดเบือนซ่อนเร้นมีความถูกต้องและตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล					
25	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่เอนเอียง เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					

ข้อ	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านความยุติธรรม (ต่อ)						
26	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประกอบการตัดสินใจ					
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นเรื่องราวต่าง ๆ เท่าเทียมกัน					
28	ผู้บริหารมีการแสดงออกเคารพในเกียรติ และศักดิ์ศรีของผู้อื่นเท่าเทียมกัน					
29	ผู้บริหารมีความเสมอภาค มีการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกันกับทุกคนเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือรางวัล					
30	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี					
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน						
31	ผู้บริหารใช้จริยธรรมมาตัดสินใจในเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจ					
32	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความเชื่อ / ค่านิยมหลัก					
33	ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความเชื่อของท่านด้วยการกระทำ					
34	ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดจรรยาบรรณและมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน					
35	ผู้บริหารไม่สนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร					
36	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม					
37	ผู้บริหารดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ					
38	ผู้บริหารไม่ให้คนอื่นเผชิญกับความเสี่ยงแทน เพื่อปกป้องตัวเองในรายงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (ต่อ)						
39	ผู้บริหารมีความหนักแน่นเที่ยงธรรม ไม่อ่อนไหวต่อความอารมณ์ ลาภยศ และคำสรรเสริญเยินยอ					
40	ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติดี เหมาะกับจรรยาบรรณ					
ด้านการเรียนรู้จากอนาคต						
41	ผู้บริหารมีหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน					
42	ผู้บริหารนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต					
43	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์					
44	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้					
45	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานที่ยุ่งยากและซับซ้อน					
46	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้					
47	ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ได้					
48	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งอนาคต					

All Right Reserved

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง

1. ข้อความต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ในแต่ละข้อโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีให้เลือก 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. แบบสอบถามในตอนที่ 3 มีจำนวน 40 ข้อ ให้ท่านตอบทุกข้อ ในแต่ละข้อให้เลือกตอบเพียงระดับเดียว

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน						
1	บุคลากรที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา					
2	บุคลากรรับรู้ได้ถึงมิตรภาพที่ดีจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
3	บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่นและได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้า					
5	บุคลากรมีการพบปะพูดคุยช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
6.	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะช่วยแก้ไขปัญหาและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู ในด้านขวัญกำลังใจและผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม					

ข้อ	บรรยายการองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน (ต่อ)						
8	สถานศึกษาส่งเสริมการทำงานของครูโดยยกย่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ					
9	สถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู ด้านขวัญกำลังใจให้แก่ครู แก่ทีมงาน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม					
ด้านโครงสร้างองค์กร						
10	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน					
11	สถานศึกษาจัดโครงสร้างในการบริหารและสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน					
12	สถานศึกษามีแผนภูมิการบริหาร และจัดแบ่งภาระงานอย่างชัดเจน					
13	สถานศึกษามีการมอบหมายหน้าที่การงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน ไม่มีความซ้ำซ้อน					
14	สถานศึกษามีการกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน					
15	สถานศึกษามีการอธิบายรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง					
16	สถานศึกษามีเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมายงานอย่างชัดเจน					
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ						
17	ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจากการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน					
18	ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม					
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้สร้างผลงาน					

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (ต่อ)						
20	บุคลากรได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
21	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีความเจริญก้าวหน้า					
22	หน่วยงานมีการจัดระบบการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมได้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูง					
23	หน่วยงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรางวัล และสร้างแรงจูงใจมากกว่าการข่มขู่และวิพากษ์วิจารณ์					
ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก						
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรภาพที่ดีต่อกัน					
25	ผู้บริหารจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน					
26	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ					
27	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศแห่งการสร้างนวัตกรรม					
28	ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู เช่น ประกาศยกย่องเชิดชูให้ครูทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน					
29	ผู้บริหารให้ความเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของครูอย่างสร้างสรรค์					
30	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน					
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ					

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
32	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ					
33	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
34	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนครูด้วยกัน					
35	สถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ					
36	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและบริหารแบบมีส่วนร่วม					
37	สถานศึกษาเสริมสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินผลงาน					
38	สถานศึกษาจัดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดในการวางแผนการทำงาน					
39	สถานศึกษาโรงเรียนจัดให้มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานให้แก่บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนา					
40	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานตามภาระหน้าที่					

All Right Reserved



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

แบบประเมินค่าความสอดคล้องแบบ IOC
(Index of Item Objective Congruence : IOC)

เรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านการตระหนักในตน								
1	ผู้บริหารพยายามค้นหาเสียงสะท้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถแสดงออกให้คนอื่นมองเห็น ความสามารถในตัวของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารรู้เวลาใดเหมาะสมในการประเมิน ตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับตำแหน่งของท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีเอกลักษณ์และค่านิยมของตนเอง ในการทำงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเข้าใจและระมัดระวังการกระทำ ที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถปรับปรุงจุดยืนของตนเอง ต่อปัญหาที่สำคัญในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสามารถรู้ถึงจุดเด่นหรือจุดด้อย ในการะงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถปรับตนเองให้อยู่ในภาวะปกติ แม้เกิดความรู้สึกหรืออารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสามารถควบคุมตนเองได้และแสดง พฤติกรรมใด ๆ ออกไปด้วยความมีสติและรู้ตัว ทุกครั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารเข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนรวมทั้ง ธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านความโปร่งใส								
11	ผู้บริหารมีความกล้าที่จะพูดในสิ่งที่ตั้งใจจะทำด้วยความมั่นใจ ชัดเจน ตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรับทราบข้อมูลตามความเป็นจริงอย่างทั่วถึง	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
13	ผู้บริหารร่วมแก้ปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของผู้อื่นที่ตั้งใจทำเต็มที่แล้ว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารคอยสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นกล้าบอกความจริง แม้ว่าความจริงนั้นเต็มไปด้วยปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารเป็นคนที่กล้าจะแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง โดยยึดหลักของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีการกระตุ้น และเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการทำงานตามข้อตกลงในที่ประชุมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารเปิดรับการเรียนรู้และข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาภาระงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านความยุติธรรม								
21	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคคลอื่นเท่าเทียมกัน ไม่ให้สิทธิพิเศษแก่ใครเป็นพิเศษ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีการปฏิบัติตรงไปตรงมาในการตัดสินใจต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านความยุติธรรม (ต่อ)								
23	บริหารมีเหตุผลที่ชัดเจนและตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของศีลธรรมจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีความชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ปราศจากการบิดเบือนซ่อนเร้นมีความถูกต้อง และตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประกอบการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็น เรื่องราวต่าง ๆ เท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารมีการแสดงออกเคารพในเกียรติ และศักดิ์ศรีของผู้อื่นเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีความเสมอภาค มีการปฏิบัติที่ไม่ แตกต่างกันกับทุกคนเกี่ยวกับผลตอบแทน หรือรางวัล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน								
31	ผู้บริหารใช้จริยธรรมมาตัดสินในเรื่องที่ยากต่อ การตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามความเชื่อ/ค่านิยมหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความเชื่อของท่าน ด้วยการกระทำ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึด จรรยาบรรณและมาตรฐานสูงสุดในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (ต่อ)								
35	ผู้บริหารไม่สนใจผลประโยชน์ของตนเอง มากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงาม เพื่อส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารดำเนินชีวิตโดยยึดหลักศีลธรรม ของศาสนาที่ตนนับถือ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารไม่ให้คนอื่นเผชิญกับความเสี่ยงแทน เพื่อปกป้องตัวเองในเรื่องงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารมีความหนักแน่นเที่ยงธรรม ไม่อ่อนไหว ต่อความอารมณ์ ลาภยศ และคำสรรเสริญ เยินยอ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
40	ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติดี เหมาะกับ จรรยาบรรณ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
ด้านการเรียนรู้จากอนาคต								
41	ผู้บริหารมีหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบ การบริหารงานที่ซับซ้อน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบัน มาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์แสดงความคิดในลักษณะ ที่มุ่งสู่อนาคตโดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ ผลลัพธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการวางแผนการ ปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าและดำเนินการตามแผน ที่ได้วางไว้	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
45	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน ที่ยุ่่งยากและซับซ้อน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านการเรียนรู้จากอนาคต (ต่อ)								
46	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
47	ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านการเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน								
1	บุคลากรที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	บุคลากรรับรู้ได้ถึงมิตรภาพที่ดี จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่น และได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้า	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
5	บุคลากรมีการพบปะพูดคุยช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะช่วยแก้ไขปัญห และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู ด้านขวัญกำลังใจและผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	สถานศึกษาส่งเสริมการทำงานของครู โดยยกย่องการทำงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
9	สถานศึกษาส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในด้านขวัญกำลังใจให้แก่ครู แก่ทีมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านโครงสร้างองค์กร								
10	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	บรรยายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านโครงสร้างองค์กร (ต่อ)								
11	สถานศึกษาจัดโครงสร้างในการบริหารและ สายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	สถานศึกษามีแผนภูมิการบริหารและจัดแบ่ง ภาระงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	สถานศึกษามีการมอบหมายหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละคน อย่างชัดเจนไม่มีความซ้ำซ้อน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	สถานศึกษามีการกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	สถานศึกษามีการอธิบายรายละเอียดของ โครงสร้างองค์กรให้บุคลากรได้รับรู้ อย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	สถานศึกษามีเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการมอบหมายงาน อย่างชัดเจน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ								
17	ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จากการ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างเหมาะสม และยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้สร้าง ผลงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	บุคลากรได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลการ ปฏิบัติงานดีมีความเจริญก้าวหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (ต่อ)								
22	หน่วยงานมีการจัดระบบการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมได้ขึ้นไปสู่ ตำแหน่งสูง	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
23	หน่วยงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรางวัล และสร้างแรงจูงใจมากกว่าการข่มขู่และ วิพากษ์วิจารณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก								
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้าง บรรยากาศความเป็นมิตรภาพที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการ มีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และหมู่คณะ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
27	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศแห่งการสร้าง นวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของคณะครู เช่น ประกาศ ยกย่อง เชิดชู ให้ครูทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
29	ผู้บริหารให้ความเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์ ผลงานของครูอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีการพัฒนา ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ								
32	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือกัน อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วม ในการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของเพื่อนครูด้วยกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
35	สถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือ กับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และบริหารแบบมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	สถานศึกษาเสริมสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมประเมินผลงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	สถานศึกษาจัดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิด ในการวางแผนการทำงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
39	สถานศึกษาโรงเรียนจัดให้มีเทคโนโลยี สมัยใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานให้แก่บุคลากรได้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระ ในการกำหนดวิธีการทำงานตามภาระหน้าที่	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้

All Right Reserved



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

สรุปผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือรายด้าน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ข้อ	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าความเชื่อมั่น
1	การตระหนักในตน	.887
2	ความโปร่งใส	.883
3	ความยุติธรรม	.892
4	มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน	.851
5	การเรียนรู้จากอนาคต	.847
รวม		.891

ข้อ	บรรยากาศองค์การ	ค่าความเชื่อมั่น
1	การเสริมสร้างความอบอุ่นและให้การสนับสนุน	.877
2	โครงสร้างองค์การ	.863
3	การให้รางวัลและการลงโทษ	.853
4	การสร้างบรรยากาศเชิงบวก	.874
5	การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.861
รวม		.912
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		.937

All Right Reserved

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ - นามสกุล นางวันทิพย์ สามหาดไทย

วัน เดือน ปีเกิด 31 สิงหาคม 2511

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 25/51 ม.3 ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมือง จังหวัดจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2524 – พ.ศ. 2527 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนประสาธน์ราษฎร์บำรุง

พ.ศ. 2527 – พ.ศ. 2530 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนฉวางรัชดาภิเษก

พ.ศ. 2531 – พ.ศ. 2535 ปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป
วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2544 อาจารย์ 1 วิชาวิทยาศาสตร์ โรงเรียนวัดถ้ำวราราม
อำเภอพนม จังหวัดจังหวัดสุราษฎร์ธานี

พ.ศ. 2544 – พ.ศ. 2545 อาจารย์ 1 วิชาวิทยาศาสตร์ โรงเรียนบ้านน้ำราด
อำเภอคีรีรัฐนิคม จังหวัดจังหวัดสุราษฎร์ธานี

พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2550 ครูชำนาญการ วิชาวิทยาศาสตร์ โรงเรียนชุมชนบ้านอ่าวลึกเหนือ
อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่

พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2553 ครูชำนาญการ วิชาวิทยาศาสตร์ โรงเรียนกาญจนาดิษฐ์วิทยาคม
อำเภอกาญจนาดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน ครูชำนาญการพิเศษ วิชาวิทยาศาสตร์
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุราษฎร์ธานี
อำเภอกาญจนาดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี