



แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุข  
ในการทำงานของครู

SCHOOL ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE  
OF SCHOOL AFFECTING TEACHER HAPPINESS

จันทประภา ปะกายะ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2566

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยาการองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุข  
ในการทำงานของคุณ



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

SCHOOL ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE  
OF SCHOOL AFFECTING TEACHER HAPPINESS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of MASTER OF EDUCATION  
(M.Ed.(Educational Administration))  
Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2023

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาตของค้กรรในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

ของครู

ของ

จันทประภา ปะกายะ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล)

..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์)

ชื่อเรื่อง	แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู
ผู้วิจัย	จันทประภา ปะกายะ
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2566
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศิลป์ กุลนภาดล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และความสุขในการทำงานของครู 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู 3) เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 6 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 361 คนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน โดยได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 4 ตอน จำนวน 68 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความสุขในการทำงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครู ในภาพรวมพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง -.087 ถึง .635 โดยมีองค์ประกอบย่อยบางคู่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสุขในการทำงานของครู ได้ร้อยละ 37.30 ( $R^2 = .373$ ) ซึ่งสมการทำนายนี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา พบว่ามีอิทธิพล 2 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศแบบควบคุม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบรรยากาศแบบรวบอำนาจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา, บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา, ความสุขในการทำงานของครู

Title	SCHOOL ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOL AFFECTING TEACHER HAPPINESS
Author	JANTAPRAPA PAKAYA
Degree	MASTER OF EDUCATION
Academic Year	2023
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Taweesil Koolnaphadol

The purposes of this research are as follows: (1) to study the level of the leadership styles of school administrators, the organizational climate of school and the teacher happiness in school; (2) to study the relationship of school administrator's leadership styles and the organizational climate of school with and teacher happiness in school; (3) to study the leadership style of school administrators and the organizational climate of school affected teacher happiness at school. The samples in this research were 361 teachers of schools under the authority of the Don Mueang District, Bangkok. Special education teachers and related teachers from 191 schools under the authority of the Don Mueang district of Bangkok. The research instrument was a questionnaire, a rating scale, divided into four sections, totaling 68 questions. The data analysis included mean and standard deviation; and to test the hypothesis, this study used the Pearson product-moment correlation coefficient, multiple correlation and multiple the Regression Analysis-Enter Method. The research results were as follows: (1) the level of the leadership style of school administrative leadership styles was high, the level of the organizational climate of school was high, and the level of the teacher happiness in school was at a high level; (2) the relationship of the leadership styles of school administrators and the organizational climate of school was related to teacher happiness in school, with all variables having a Pearson correlation coefficient ( $r$ ) ranging from  $-.087$  to  $.635$ , with some that were not statistically significant; (3) the leadership styles of school administrators and the organizational climate of school factor together predicted the teacher happiness in school by  $37.30$ , which was statistically significant at a level of  $.001$ . The supportive leader was statistically significant at the  $.001$  level and achievement-oriented leader was statistically significant at a level of  $.05$ . The organizational climate of school factors was found to have a positive influence in two areas: controlled climate and paternal climate significant at a level of  $.05$ .

Keyword : Administrator's leadership styles/ Organizational climate/ Teacher happiness

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความเมตตากรุณา เอาใจใส่ อย่างดี จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ ทั้งดูแลให้ คำแนะนำ คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อปริญญาานิพนธ์ ให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าของ งานอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศิลป์ กุลนภาดล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการ พิจารณาสอบเค้าโครงปริญญาานิพนธ์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศิลป์ กุลนภาดล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการ การสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ให้ผู้วิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทำให้ปริญญาานิพนธ์ ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบ แก้ไข และให้ คำแนะนำเพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยสมบูรณ์และมีคุณภาพ และขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลา อันมีค่า ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยอันเป็นประโยชน์นี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และกัลยาณมิตรทุกท่านผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ เป็นทั้ง ผู้สนับสนุน กำลังใจ ผลักดัน ช่วยเหลือให้ผู้วิจัยเดินทางมาถึงจุดนี้ และขอบคุณอาหารอร่อยๆ ที่ให้ ผู้วิจัยมีร่างกาย ชอบคุณศิลปินที่ชื่นชอบ ที่เป็นแรงใจ

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบประโยชน์ที่ได้เพื่อพัฒนา การศึกษา หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยน้อมรับ และขอให้ข้อผิดพลาดนั้นเป็นบทเรียนให้เกิด เป็นข้อเรียนรู้ และประโยชน์ต่อผู้อ่านงานวิจัยฉบับนี้ต่อไป

จันทระภา ปะกายะ

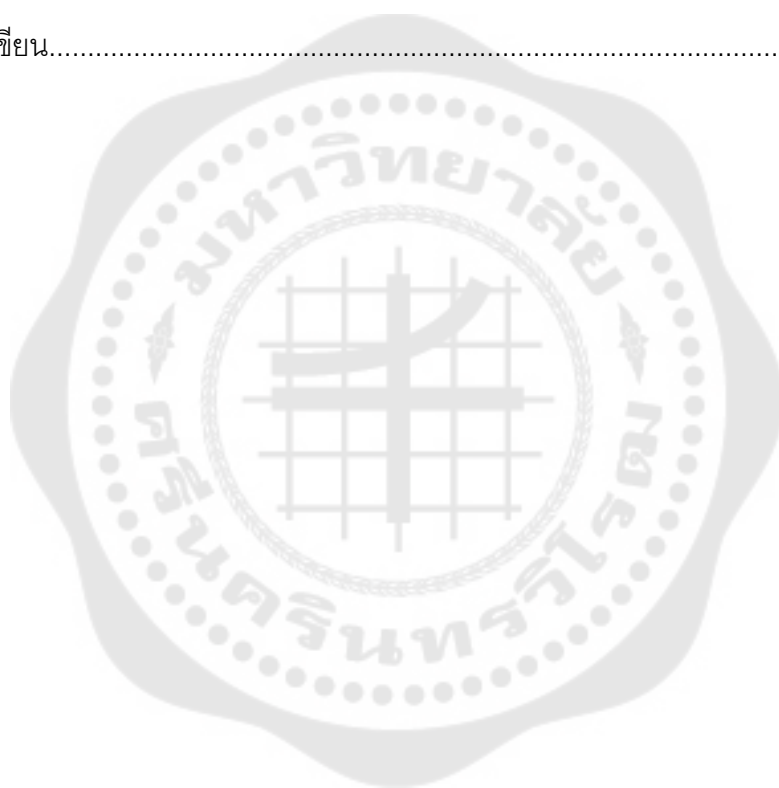
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
1. ขอบเขตด้านเนื้อหา .....	5
2. ขอบข่ายประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	6
3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	11
สมมติฐานในการวิจัย .....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร .....	17
1.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร .....	17
1.2 หลักการและแนวคิดการพัฒนาศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร .....	18

1.3 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในสังกัด .....	19
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ .....	22
2.1 ความหมายของผู้นำ .....	22
2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	24
2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	26
2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	28
2.5 แนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษา .....	45
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา .....	50
3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ .....	50
3.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ .....	52
3.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ .....	54
3.4 ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา .....	57
3.5 องค์ประกอบเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา .....	59
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครู.....	67
4.1 ความหมายของความสุข.....	67
4.2 ความหมายของความสุขในการทำงาน .....	68
4.3 องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน.....	70
4.4 องค์ประกอบเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน .....	72
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู .....	76
5.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู .....	76
5.2 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู .....	77
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	79
6.1 งานวิจัยในประเทศ.....	79

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	81
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	83
1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	83
1.1 ประชากร.....	83
1.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	83
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	87
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
5. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	115
1. สรุปผลการวิจัย.....	115
2. อภิปรายผล.....	117
ข้อเสนอแนะ.....	125
1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	125
2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	125
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก.....	137
ภาคผนวก ก.....	138
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	138

ภาคผนวก ข .....	154
หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย .....	154
ภาคผนวก ค .....	158
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	158
ภาคผนวก ง.....	168
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล .....	168
ประวัติผู้เขียน.....	175



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงรายชื่อสถานศึกษาและจำนวนนักเรียน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ปีการศึกษา 2566.....	20
ตาราง 2 แสดงจำนวนข้าราชการครูจำแนกตามสถานศึกษา สำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร .....	21
ตาราง 3 จำนวนโรงเรียน จำนวนประชากร จำนวนสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	84
ตาราง 4 แสดงรายชื่อโรงเรียน จำนวนโรงเรียนจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	85
ตาราง 5 แสดงจำนวน และร้อยละ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	93
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน .....	95
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน .....	96
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ.....	97
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ.....	98
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม .....	99
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน .....	100
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศแบบแจ่มใส .....	101

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้าน บรรยากาศแบบอิสระ .....	102
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้าน บรรยากาศแบบควบคุม .....	103
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้าน บรรยากาศแบบสนิทสนม .....	104
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้าน บรรยากาศแบบรวบอำนาจ .....	105
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้าน บรรยากาศแบบเข้มเซา .....	106
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู โดยรวม และรายด้าน .....	107
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู ด้านการ ติดต่อสัมพันธ์ .....	108
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู ด้าน ความรักในงาน .....	109
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู ด้าน ความสำเร็จในงาน .....	110
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู ด้านการ เป็นที่ยอมรับของบุคคล .....	111
ตาราง 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศ องค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู .....	112
ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบการนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Multiple Regression Analysis-Enter Method) ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและ บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู .....	113

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	13
ภาพประกอบ 2 แผนที่ตั้งสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร .....	18
ภาพประกอบ 3 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ.....	33
ภาพประกอบ 4 รูปแบบภาวะผู้นำของเบลกและมูตัน .....	35
ภาพประกอบ 5 ภาวะผู้นำ 5 ระดับ.....	43



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรมในอีก 20 ปีข้างหน้า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง, 2561) และสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570) โดยมีเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” มุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่มทั้ง ในมิติของการมีปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐานที่พอเพียง การมีสภาพแวดล้อมที่ดี การมีปัจจัยสนับสนุนให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ การมีโอกาสที่จะใช้ศักยภาพของตนในการสร้างความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงการมุ่งส่งต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

จากสภาพการดำรงชีวิตในปัจจุบัน มนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือแม้กระทั่งการศึกษา จึงเป็นเหตุให้การใช้ชีวิตในแต่ละวันเต็มไปด้วยความเครียดและความกดดัน ประชากรวัยทำงานต้องทำงานหนักประกออบกับความกดดันในที่ทำงาน เกิดความเบื่อหน่าย ภาวะเครียด และไม่มีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อการมาสาย ขาดงาน และลาออกจากงานในที่สุด หรืออาจส่งผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง โดยข้อมูลของเครือข่ายวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Solutions Network : SDSN) ขององค์การสหประชาชาติ ได้เผยแพร่รายงานความสุขโลก (World Happiness Report) ประจำปี 2566 ที่เก็บรวบรวมข้อมูลความสุขเฉลี่ยของประชากรทั่วโลก 146 ประเทศ พบว่าอันดับความสุขของคนไทยตกไปอยู่อันดับที่ 60 ซึ่งจากรายงานความสุขโลกย้อนหลังมีข้อมูลดังนี้ ในปี 2557 ความสุขของคนไทยอยู่อันดับที่ 34 ในปี 2558 ความสุขของคนไทยอยู่อันดับที่ 33 ในปี 2559 ความสุขของคนไทยอยู่อันดับที่ 32 และตกลงไปอันดับที่ 46 และ 52 ในปี 2560 และปี 2561 อันดับความสุขของคน

ไทยยังคงลดไปอย่างต่อเนื่องในปี 2562 - 2564 อยู่อันดับที่ 54 และลดลงไปต่ำที่สุดอันดับที่ 61 ในปี 2565 (ไทยรัฐออนไลน์, 2566) เป็นหลักฐานที่ยืนยันว่าปัจจุบันประชากรของไทยมีความสุขลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดเป็นปัญหาในระยะยาวและร้ายแรงขึ้นได้ ความสุขเป็นส่วนสำคัญของการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีความสุขทำให้นุคคลรู้สึกถึงความพึงพอใจในชีวิต ความสุขจึงส่งผลต่อสุขภาพทั้งกายและใจ ช่วยลดความเครียด เสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะและความรู้ ปรับสมดุลสภาวะจิตใจ และช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน เมื่อนุคคลมีความสุขในการทำงานแล้วมักเกิดทักษะในการจัดการความเครียดและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ความสุขจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จในชีวิต

โรงเรียนเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการจัดการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน โดยมุ่งหวังให้นุคลากรทำงานอย่างมีความสุข แต่ปัจจุบันพบว่าครูไทยมีบทบาทหน้าที่เต็มไปด้วยแรงกดดันและความเครียดจากหลายทาง ดังที่ สมพงษ์ จิตระดับ (2566) กล่าวว่า “ครูเป็นอาชีพที่ดีมากเพราะก้าวหน้า มีเงินเดือน มีค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอด ทำให้สังคมมองว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง แต่ผมมองว่าชีวิตครูไทยไม่ราบรื่น ความสุขในการทำงานติดลบเพราะไม่สามารถทุ่มเทจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ เนื่องจากต้องทำงานในหน้าที่อื่น ซึ่งขัดกับหลักวิชาชีพ ทำให้ครูขาดความสุขและเบื่อหน่าย แต่ต้องทนอยู่กับระบบให้ได้ ซึ่งบั่นทอนชีวิตครู และสิ่งที่ทำให้ครูไม่มีความสุข” ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของครูดีจำนวน 210 รายจาก 4 ภูมิภาคเพื่อสอบถามปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการทำหน้าที่ของครู ซึ่งผลสำรวจพบ 6 ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ 1) ภาระงานนอกเหนือจากการสอน 22.93% 2) จำนวนครูไม่เพียงพอสอนไม่ตรงกับวุฒิ 18.57% 3) ขาดทักษะด้านไอซีที 16.8% 4) ครูรุ่นใหม่ขาดจิตวิญญาณ ขณะที่ครูรุ่นเก่าไม่ปรับตัว 16.49% 5) ภาระงานที่มากเกินไป 14.33% และ 6) การขาดประสิทธิภาพในการจัดการสอน 10.88% (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, 2566) โดยผลการสำรวจดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนถึงปัญหาที่ส่งผลต่อความตึงเครียดในการทำงานของครูไทย ส่งผลให้ครูขาดเป้าหมาย แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและไม่มีความสุขในการทำงาน

คุณภาพของการศึกษาขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการเป็นผู้นำของสถานศึกษา ในการนำหลักนโยบายการศึกษาของชาติมาขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีทิศทางการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในการบริหารงาน ผู้นำเป็นเหมือนสัญลักษณ์ของ

องค์การ เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือการแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ซึ่งผู้นำจะมีพฤติกรรมเฉพาะด้านของบุคคลในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของบุคคลนั้น ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการศึกษา เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ผู้นำจึงควรมีบทบาทในการเป็นผู้รับรู้ว่า ผู้ประสานงาน สนับสนุน อำนวยความสะดวกเพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Likert R., 1961) โดยสอดคล้องกับแนวคิดของเฮ้าส์และคณะ (House&et al. ,1974) ที่พูดถึงแบบภาวะผู้นำ 4 ประการ ได้แก่ 1) แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 2) แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ 3) แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และ 4) แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกนั้นเป็นลักษณะพฤติกรรมที่เป็นแรงกระตุ้นการทำงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้ความสามารถ และศักยภาพที่มีในตัวตนออกมาทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ จะสามารถนำครู บุคลากรทางการศึกษา และองค์การของตนไปสู่หนทางแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (ชลธิชา แยมอุทัย, 2564)

ในการบริหารจัดการองค์การ บุคลากรภายในองค์การจัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และองค์การที่มีศักยภาพจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร การจัดวางระเบียบโครงสร้างและการจัดการขององค์การจะนำไปสู่บรรยากาศที่ดีในองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา เมื่อบรรยากาศในองค์การดีย่อมส่งผลให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญขององค์การ รักและศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้งานที่มีคุณภาพ ทำให้องค์การสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การด้วย เพราะหากหน่วยงานใดมีบรรยากาศองค์การที่ดี ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นด้วย ครูจึงเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อองค์การการศึกษา เพราะการพัฒนาประชาชนในชาติจะดำเนินไปอย่างถูกต้องก็เพราะมีระบบการศึกษาที่ดี และระบบการศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ หากสถานศึกษามีบรรยากาศที่ดี ย่อมส่งผลให้การทำงานของครูและบุคลากรมีคุณภาพไปด้วย (คทาวิฑูรย์ ม่วงแก้ว, 2558) ดังนั้นองค์การใดที่มีบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข โดยบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจะต้องเป็นบรรยากาศองค์การที่มีความอบอุ่น ให้การสนับสนุน มีความรับผิดชอบ มีรางวัลในการทำงาน แก้ไขความขัดแย้ง มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีมาตรฐานมากขึ้นและบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี (Litwin G. H., 1968) การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความสุขในการทำงานและส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพได้เร็วขึ้น

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา การนิเทศ ติดตาม กำกับ ช่วยเหลือ ดูแลสถานศึกษา โดยสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยโรงเรียน 6 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 2 แห่ง และขนาดใหญ่ 4 แห่ง ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการของตนเอง ในบางโรงเรียนมีการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นระบบ ขาดกระจายอำนาจ ขาดบุคลากร ขาดการประสานงาน ขาดการมอบหมายงานและขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โรงเรียนไม่มีนโยบายส่งเสริมเรื่องสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครู อาจเป็นผลมาจากการบริหารจัดการ การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบกับสภาพบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านความคิด บุคลิกภาพ บทบาท ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมยิ่งขึ้น และปรับเปลี่ยนบรรยากาศที่ดีในองค์กรสถานศึกษา ช่วยให้การบริหารจัดการในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและส่งผลให้บุคลากรทุกฝ่ายเกิดความสุขในการปฏิบัติงานต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยายภาคองค์การในสถานศึกษา และความสุขในการทำงานของคุณครู
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของคุณครู
3. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคุณครู

## ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะได้ผลการวิจัยที่มีประโยชน์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคุณครูดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคุณครู จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปวางแผนการดำเนินงาน และการแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนาลักษณะองค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะบุคคล ลักษณะนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติของสถานศึกษาเพื่อคุณภาพการศึกษา
2. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ในการวางแผนส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาผู้บริหารในสังกัดช่วยส่งเสริมความสุขในสถานศึกษามากยิ่งขึ้น
3. การวิจัยในครั้งนี้ผลการวิจัยจะเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของคุณครูหรือการศึกษาวิจัยด้านต่างๆในอนาคตได้

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคุณครู ซึ่งมีดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ
  - 1) แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) 2) แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ

(Directive Leadership) 3) แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented)  
4) แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

2. บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 6 แบบ คือ 1) บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) 2) บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) 3) บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) 4) บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) 5) บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) 6) บรรยากาศแบบขี้มเซีย (The Closed Climate)

3. ความสุขในการทำงานของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Connections) 2) ด้านความรักในงาน (Love of the work) 3) ด้านความสำเร็จในงาน (Work Achievement) 4) ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล (Recognition)

## 2. ขอบข่ายประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 6 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 361 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน โดยได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) แล้ววิธีจับสลากจำนวนครูตามสัดส่วนของโรงเรียน

## 3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

### 3.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 3.1.1 แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- 3.1.2 แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ
- 3.1.3 แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ
- 3.1.4 แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

### 3.2 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ประกอบด้วย

- 3.2.1 บรรยากาศแจ่มใส
- 3.2.2 บรรยากาศอิสระ
- 3.2.3 บรรยากาศควบคุม
- 3.2.4 บรรยากาศสนิทสนม
- 3.2.5 บรรยากาศรวบอำนาจ
- 3.2.6 บรรยากาศแบบทีมเซา

#### ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ ความสุขในการทำงานของครู

### 3.3 ความสุขในการทำงานของครู ประกอบด้วย

- 3.3.1 ด้านการติดต่อสัมพันธ์
- 3.3.2 ด้านความรักในงาน
- 3.3.3 ด้านความสำเร็จในงาน
- 3.3.4 ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการบริหารงานให้ออกมาในรูปแบบต่าง ๆ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีบริหารงานตามทักษะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของตนในการบริหารงานด้านต่าง ๆ และชักจูงให้ครูร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1.1 แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงได้ง่าย แสดงความเป็นมิตร เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ ความต้องการพื้นฐาน แสดงความห่วงใย และให้กำลังใจต่อครูเสมอ โดยผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเอาใจใส่ เพื่อให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกันแล้วด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน

1.2 แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยการสั่งการ อธิบายวิธีการปฏิบัติงานและชี้แนะการทำงานอย่างละเอียด สั่งงานเป็นขั้นตอน มีแบบ

แผน กำหนดเวลาในการส่งงานอย่างชัดเจน โดยคาดหวังให้ครูเข้าใจและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้ข้อกำหนด กฎ กติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

1.3 แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานไว้สูง ผู้บริหารสถานศึกษาจะคาดหวังผลการทำงานโดยการตั้งมาตรฐานคุณภาพของงานให้สูง เกิดความท้าทายต่อครู ทำให้ครูต้องพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ใช้ความพยายามอย่างสูงเพราะได้รับความคาดหวังและความกดดัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อประสิทธิผลของโรงเรียน

1.4 แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยการให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอวิธีแก้ปัญหา ตั้งคำถามในสิ่งที่สงสัย ร่วมให้ข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง รับฟัง และนำข้อเสนอหรือความคิดเห็นต่าง ๆ มาร่วมกันพิจารณาก่อนการตัดสินใจร่วมกันต่อไป

2. บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อความรู้สึกส่วนบุคคล พฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 6 แบบ ได้แก่

2.1 บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศที่สมาชิกในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรักใคร่ สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ครูได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนเองชอบและถนัด เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ภาคภูมิใจ รัก ผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ เป็นที่เคารพ เชื่อใจ และเป็นที่พักพิงของครู โดยกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลงสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เน้นผลงานหรือการแข่งขันมากนัก

2.2 บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้างสัมพันธ์กันอย่างฉันท์มิตร มีความสามัคคี ทำงานกันเป็นทีม มีพลัง ให้โอกาสครูเลือกงานได้โดยอิสระและตามความสามารถของตน ทำให้ครูเน้นสร้าง

ความสัมพันธ์มากกว่าสนใจความสำเร็จของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาคอยช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูยังไม่ดีมากนัก ผลงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

2.3 บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยเข้มงวดในเรื่องผลสำเร็จของงาน เน้นการควบคุม ออกคำสั่ง ประเมินผลและติดตามงาน กระตุ้นให้ครูทำงานมากขึ้น ผลงานต้องมีคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดรับความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ไม่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับครูมากนัก มุ่งคำนึงถึงเรื่องผลสำเร็จของงาน แต่ยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพราะครูได้รับรางวัลหรือประสบความสำเร็จจากงานที่ทำ เกิดความภาคภูมิใจ ครูจึงตั้งใจทำงานหนักขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความสัมพันธ์อันที่มิตรสหาย ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความเมตตา กรุณา ไม่สั่งการ ไม่บังคับ ไม่กดดัน สนใจผลงานน้อย ไม่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน จนละเลยต่อกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลง หรือการนิเทศติดตามงาน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเหมือนครูทุกคนเป็นสมาชิกในครอบครัว โดยผู้บริหารสถานศึกษากับครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในด้านส่วนตัว แต่ครูขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน และครูคอยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่อย่างเข้มแข็งตลอดเวลา

2.5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยการออกคำสั่งและใช้อำนาจ ควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เป็นที่ยอมรับนับถือจากครูเพราะครูไม่เชื่อในความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครูแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ขาดความสามัคคี ไม่ได้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ ขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงาน ครูเบื่อหน่ายในการทำงาน

2.6 บรรยากาศแบบซีมเซา (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกหรือช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยตั้งระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อตกลงต่าง ๆ ให้ครูปฏิบัติตามโดยไม่มีหลักการทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากครู ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ขาดความเมตตาและ

ความคิดสร้างสรรค์ ครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ขาดความภาคภูมิใจในการทำงานและขาดความสามัคคีในการทำงาน

3. ความสุขในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ความรู้สึกในการทำงานของครู เป็นความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ เป็นผลมาจากการได้ทำงานที่ชอบ เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีในโรงเรียน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และเกิดความภาคภูมิใจเมื่องานที่ทำบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Connections) หมายถึง การรับรู้พื้นฐาน การรับรู้ของครูถึงพื้นฐานลักษณะนิสัย ความคิด ทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน โดยครูพยายามสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้เกิดสังคมการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ครูให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งปันซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี มีวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ พุดคุยกันอย่างเป็นมิตร รับรู้ได้ว่าตนเองมีเพื่อนร่วมงานที่รักและมีความปรารถนาดีต่อกัน เกิดมิตรภาพที่ดีระหว่างการทำงาน ทำให้ครูรู้สึกมีความสุข ได้รับการยอมรับและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

3.2 ด้านความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การรับรู้ของครูที่รู้สึกรักในงานที่ทำ เห็นคุณค่าของงาน เชื่อมมั่นว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความกระตือรือร้น ขยัน ตื่นเต้น สนุกสนาน เพลิดเพลิน เต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ อยากเรียนรู้ สนใจ และอยากพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ รับรู้ว่าตนเองทำงานให้สำเร็จ รู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำงาน มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของงาน

3.3 ด้านความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง การรับรู้ของครูถึงจุดมุ่งหมายของการทำงาน พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดความสำเร็จถึงจะเป็นงานที่ยากและท้าทาย ทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อ ทำงานอย่างมีอิสระทางความคิด สามารถพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความก้าวหน้าในการทำงานและทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาสู่ความสำเร็จ

3.4 ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล (Recognition) หมายถึง การรับรู้ของครูถึงการได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงได้รับความคาดหวัง ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษาให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนวทางแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

4. โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร หมายถึง ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการศึกษาในระดับปฐมวัย ประถมศึกษา

และมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่สำนักงานเขตดอนเมือง ประกอบด้วยโรงเรียนทั้งหมด 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพลโยธิน (พวงเจริญอุปถัมภ์) โรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ) โรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาอนุสรณ์) โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญสุวรรณอนุสรณ์) โรงเรียนบำรุงวิวรรณ์ และ โรงเรียนเปรมประชา (สายหยุด-เกษมสงเคราะห์)

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หรือหัวหน้าสถานศึกษา คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการสร้าง แรงจูงใจและความสุขในการปฏิบัติงานในกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

6. ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติการสอน ข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการในตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. **แบบภาวะผู้นำ** ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดของ เฮ้าส์ (House, 1974) เป็นพื้นฐานของการวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) 2) แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) 3) แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented) และ 4) แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

2. **บรรยากาศองค์การ** ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดของ ฮาลปิน (Halpin, 1966) เป็นพื้นฐานของการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 6 แบบ คือ 1) บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) 2) บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) 3) บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) 4) บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) 5) บรรยากาศครอบอำนาจ (The Paternal Climate) และ 6) บรรยากาศแบบซีมเซา (The Closed Climate)

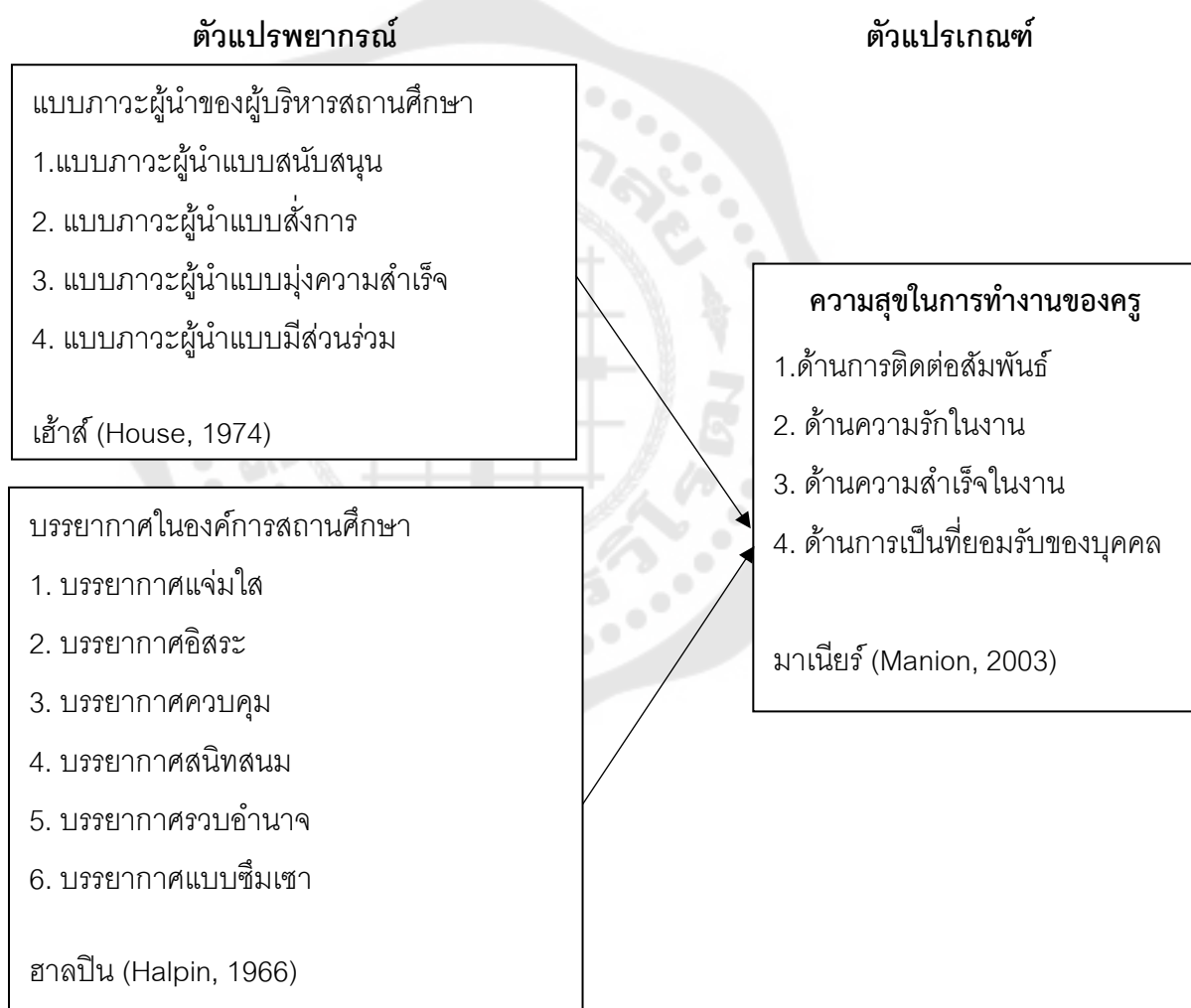
3. **ความสุขในการทำงาน** ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดของ มาเนียร์ (Manion, 2003) เป็นพื้นฐานของการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Connections) 2) ด้านความรักในงาน (Love of the work) 3) ด้านความสำเร็จในงาน (Work Achievement) และ 4) ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล (Recognition)

#### 4. ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ (กรรณิการ์ บุญมาก, 2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับ (พรพรมพรรณ บุญโคกกกลม, 2566) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีกับความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง และ กูเลนีย์ (Gulenay N. K., 2023) ได้ศึกษา การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในองค์กรของครู ผลการวิจัยพบว่า เชิงปริมาณ ระดับความสุขของครูอยู่ในระดับสูง เชิงคุณภาพ พบว่า ความสุขในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ เพื่อนร่วมงาน เงื่อนไขการทำงาน และลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาควรใส่ใจกับบรรยากาศของโรงเรียนเพื่อเพิ่มความสุขให้กับครู ส่วน ปานจิตต์ กลันทกพันธ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับ สุขสันต์ สलगสิงห์ และ ชนะพล ศรีฤาชา (2561) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การและการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ภาพรวมบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความสุขในการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดมุกดาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ สอดคล้องกับ ประภัสสร แก้วแสงแจ่ม และ วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ (2565) ได้ศึกษาเรื่องความสุขในการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม(สกว.) พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากร สกว. โดยอยู่ในระดับที่มีความสัมพันธ์กันสูง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และความสุขในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยจึงนำผลดังกล่าวไปสู่การทำวิจัยหัวข้อ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถเขียนเป็นแผนภาพประกอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัย

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครู
2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคุณ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง มีหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
  - 1.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
  - 1.2 หลักการและแนวคิดการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร
  - 1.3 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในสังกัด
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของผู้นำ
  - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 2.5 แนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษา
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
  - 3.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
  - 3.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
  - 3.4 ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา
  - 3.5 องค์ประกอบเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของคุณ
  - 4.1 ความหมายของความสุข
  - 4.2 ความหมายของความสุขในการทำงาน
  - 4.3 องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน
  - 4.4 องค์ประกอบเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคุณ
  - 5.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

- 5.2 บรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 6.1 งานวิจัยในประเทศ
- 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## 1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาเอกสารของสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร สามารถสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

### 1.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

ดอนเมืองเป็นชื่อของที่ราบสูงน้ำท่วมไม่ถึงอยู่ทางด้านเหนือของจังหวัดพระนคร ติดต่อกับทุ่งรังสิต จังหวัดปทุมธานี ส่วนทางทิศตะวันตกติดต่อกับอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เดิมเป็นพื้นที่ป่าสะแกและทุ่งนา ในราวปี พ.ศ. 2469 ทางราชการได้พิจารณาจัดตั้งกองการบินสังกัดกองทัพบกขึ้น ณ บริเวณที่แห่งนี้ ซึ่งต่อมาในภายหลังได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นกองทัพอากาศและในปีนั้นเองทางราชการกองทัพอากาศได้ขอพระราชทานเปลี่ยนชื่อสถานที่จากดอนเีเหยี่ยวเป็นดอนเมือง โดยอยู่ในเขตปกครองของตำบลตลาดบางเขน อำเภอบางเขน จังหวัดพระนคร และคงใช้ชื่อนี้มาตราบนับถึงปัจจุบัน สำนักงานเขตดอนเมืองตั้งอยู่เลขที่ 999 ถนนเชิดวุฒากาศ เขตดอนเมือง แขวงดอนเมือง กรุงเทพมหานคร เนื้อที่ 3 ไร่ 2 งาน 66 ตารางวา เป็นที่ดินของกรมธนารักษ์อยู่ในความดูแลของกองทัพอากาศ โดยกองทัพอากาศยินยอมให้กรุงเทพมหานครใช้พื้นที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตดอนเมือง และได้เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2548 มีเนื้อที่ 36.803 ตารางกิโลเมตร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เขตเหนือ ติดต่อกับอำเภอปทุมธานีและอำเภอลำลูกกา(จังหวัดปทุมธานี) มีคลองบ้านใหม่ คลองเปรมประชา แนวเส้นตรงผ่านแนวรั้ว บริษัทดอนเมืองพัฒนาหมู่บ้านวังทอง แนวรั้วกองทัพศุอุปกรณ์การศึกษา(กรมสามัญศึกษา) และแนวรั้วอนุสรณ์สถานแห่งชาติเป็นเส้นแบ่งเขต

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ เขตสายไหมและเขตบางเขน มีถนนพหลโยธินและคลองถนนเป็นเส้นแบ่งเขต

ทิศใต้ ติดต่อกับ เขตหลักสี่ มีวัดหลักสี่ คลองเปรมประชาและคลองตาจู้เป็นเส้นแบ่งเขต

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอปากเกร็ด (จังหวัดนนทบุรี) มีคลองเปรมประชาเป็นเส้นแบ่งเขต



ภาพประกอบ 2 แผนที่ตั้งสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร  
ที่มา (สำนักงานเขตดอนเมือง, 2566)

## 1.2 หลักการและแนวคิดการพัฒนาระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาแผนพัฒนาระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564 – 2569) พบว่า แผนพัฒนาระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ถือเป็นแผนการศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีเป้าหมายสำคัญในการวางแผนทางการศึกษา เพื่อกำหนดกรอบทิศทางและแนวทางในการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ และการพัฒนากรุงเทพมหานครซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีศักยภาพ ได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง ภายใต้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล จึงนำมากำหนดเป็นแนวคิดและหลักการสำคัญ ดังต่อไปนี้

### วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาสู่อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานครที่พร้อมด้วยคุณธรรม

### ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนตามอัตลักษณ์แห่งมหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับประสิทธิภาพจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการดิจิทัลเพื่อการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาทุนมนุษย์และบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง

### อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานคร

รู้หน้าที่ มีจิตสาธารณะ รักสิ่งแวดล้อม เป็นนวัตกรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีอัตลักษณ์แห่งมหานคร
3. เสริมสร้างประสิทธิภาพจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง
4. ส่งเสริมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ
5. เสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์และบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง

### 1.3 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในสังกัด

จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามรายงานสถิติการศึกษาปีการศึกษา 2566 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตดอนเมือง มีจำนวนข้าราชการครูทั้งสิ้น 361 คน โรงเรียนจำนวน 6 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 2 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 4 โรงเรียน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงรายชื่อสถานศึกษาและจำนวนนักเรียน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ปีการศึกษา 2566

ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน	ขนาดสถานศึกษา
โรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ)	1,439	ใหญ่
โรงเรียนพลโยธิน (พวงเจริญอุปถัมภ์)	685	กลาง
โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญสุวรรณอนุสรณ์)	1,441	ใหญ่
โรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาบอนุสรณ์)	2,553	ใหญ่
โรงเรียนเปรมประชา (สายหยุด-เกษมสงเคราะห์)	396	กลาง
โรงเรียนบำรุงวิจิตร	1,101	ใหญ่

หมายเหตุ

โรงเรียนขนาดเล็ก	จำนวนนักเรียนไม่เกิน 400 คน
โรงเรียนขนาดกลาง	จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 401 – 800 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่	จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 800 คนขึ้นไป

ที่มา รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2566 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2566)

ตาราง 2 แสดงจำนวนข้าราชการครูจำแนกตามสถานศึกษา สำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

ชื่อสถานศึกษา	จำนวนครู	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ข้าราชการครู จำแนกตาม สถานศึกษา
โรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ)	73	4	77
โรงเรียนพลโยธิน (พวงเจริญอุปถัมภ์)	33	3	36
โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญ สุวรรณอนุสรณ์)	47	4	51
โรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาบอนุสรณ์)	119	5	124
โรงเรียนเปรมประชา (สายหยุด-เกษม สงเคราะห์)	24	2	26
โรงเรียนบำรุงวิวรรณ	47	4	51
<b>รวม</b>	<b>343</b>	<b>22</b>	<b>365</b>

ที่มา รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2566 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (สำนัก  
การศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2566)

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นหนึ่งองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีภาระหน้าที่และมีความรับผิดชอบที่ต้องบริหาร วางแผน จัดสรร ควบคุมและดูแลให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายท่าน และได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

กฤตกร น้าทิพย์ (2560) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กรและเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ เชื่อใจ ศรัทธา ยกย่องให้เป็นผู้นำ ร่วมกันทำงานของกลุ่มและองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

นนทวรรณ นามะยอม (2560) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ซึ่งมีบทบาทในการชี้้นำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตาม และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

พิชรา วาณิชวสิน (2560) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตามผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่น ด้วยความไว้วางใจและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อบรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร

ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ (2560) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร มีความน่าเชื่อถือให้ผู้ตามกระทำตามจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดความสำเร็จ

มะการัง หวัง (2560) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกว่าเป็นผู้นำกลุ่มและมีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

สรุจติ แก้วปุย (2560) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคล มีอิทธิพลและบทบาทเหนือบุคคลอื่นสามารถชี้้นำให้บุคคลปฏิบัติงานและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

อรอนงค์ กลางนภา (2561) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ความเป็นผู้นำ ผู้ผลักดัน ผู้ดลบันดาล ผู้สร้างพลังงาน

ร่วม ผู้สร้าง แรงจูงใจกระตุ้น ผู้ก่อให้เกิดพลังในการ ปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายขององค์กร

สกลกานต์ โกสีลา (2561) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกคัดเลือก แต่งตั้ง หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา โดยมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและจูงใจให้ สมาชิกปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ เต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ในองค์การ

เพ็ญนภา ศรีแปลก (2563) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็น ทางการหรือไม่มีตำแหน่งเป็นทางการก็ได้เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นโดยพฤติกรรมของผู้ผู้นำนั้นมีอิทธิพลในการที่จะโน้มน้าวใจบุคคลอื่นในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนเองให้ร่วมดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยความเต็มใจ

ดรักเกอร์ (Drucker, 1986) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การขับเคลื่อนด้วยความก้าวหน้า และสามารถทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม อีกทั้งผู้นำยังมีส่วนในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยผู้นำใช้อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมจนสำเร็จ

ดูบริน (Dubrin J., 1998) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่นำพาองค์การให้เจริญก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

โอเวนส์ (Owens R. G., 2004) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้แสดงความต้องการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามจนเกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้ผู้นำ และตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่รับการแต่งตั้ง เลือกลงตั้ง หรือยกย่อง ให้เป็นหัวหน้า มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในองค์การ มีความรอบรู้เรื่ององค์การและการบริหารงานเป็นอย่างดีได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพจากคนในองค์การ สามารถเป็นที่ปรึกษา ที่พึ่งพา และให้ความช่วยเหลือของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ อุทิศตน และมุ่งมั่นทำงานเพื่อพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ได้รับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ขององค์การให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

สมเดช เรืองขจร (2559) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการที่บุคคลหรือกลุ่มคน พยายามใช้อำนาจของตนหรือของกลุ่ม เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น ๆ มีความเต็มใจ ตั้งใจ และพยายามในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมาย

วัฒนา ปกติดา (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าว สร้างแรงผลักดัน หรือแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตามผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์ อันเหนียวแน่น ด้วยความไว้วางใจและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อ บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร

อรอนงค์ กลางนภา (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นิษวัน วรานุสาสน์ (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอยู่ในตนและสามารถนำศาสตร์และศิลป์นั้นออกมาใช้ในการประสานกลุ่มและชักนำ นำพากลุ่มให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ด้วยความรู้ ความสามารถ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเกิดการยอมรับจากกลุ่มและนำไปปฏิบัติจนบรรลุผล สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือวิธีการของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถจัดการต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม บุคคล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

แทนเนนบอมและคณะ Tannenbaum R. (1959) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้ อำนาจหรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตาม หรือการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนอื่น

ฮาลปิน (Halpin, 1966) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ดังนี้ 1) บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) บุคคลที่มี บทบาทเหนือบุคคลอื่น 3) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการดำเนินการให้หน่วยงานไปสู่

เป้าหมายที่ต้องการ 4) บุคคลที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ และ 5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงานนั้น ๆ

สตอกคิลล์ (Stogdill M.P., 1969) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

เทด (Tead Ordway, 1970) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

คีธ เดวิส (Keith Davis, 1972) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น

เกียมแมทเทียว (Giammatteo D.M., 1981) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ไม่ใช่เป็นเพียงผู้สั่งการหรือควบคุมการดำเนินงานเพียงเท่านั้น แต่จะเป็นผู้ที่สามารถรวมพลังกลุ่มในการทำงานได้ มีพฤติกรรมที่แสดงออกทางการเป็นผู้นำ ได้แก่ การสร้างและธำรงรักษากลุ่มให้สามารถทำงานสำเร็จล่วงไปด้วยดี สร้างความสัมพันธ์อันดีให้กลุ่ม และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายเพื่อให้กลุ่มร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น

เฮอร์เซย์ (Hersey P., 1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปผู้นำต้องใช้กระบวนการบริหารที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ด้วย

กริฟฟิน (Griffin W., 1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ยุกัล (Yukl, 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรม การปฏิบัติงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีกระบวนการโน้มน้าว ชักจูง เสนอเงื่อนไข หรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะการจูงใจใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม ในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การปกครองบังคับบัญชา ควบคุมดูแล การตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นแนวเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่น เกิดแรงจูงใจ พลังการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ประสานความสะดวกในการดูแล สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

การดี อนันต์นาวิ (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อองค์การต้องพบเจอปัญหา ซึ่งอาจส่งผลต่อความมั่นคงขององค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นเพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระวัง ความรอบครอบ และกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะปัญหาดังกล่าว

2) ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงาน ถึงมีความรู้มากเพียงใดแต่ขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

3) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์การ องค์การประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมาก บุคลากรเหล่านี้มีความแตกต่างกันในเรื่องของความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ การที่บุคลากรที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้

4) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ให้แก่องค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมีปัจจัยเสริมหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้บุคลากรตั้งใจทำงาน ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัว ผู้บริหารจะทำให้ บุคลากรเกิดการยอมรับนับถือ และความเชื่อมั่น ว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้นำความเจริญ ความก้าวหน้าและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

นิติพล ภูตะโชติ (2559) กล่าวถึง ภาวะผู้นำได้มีบทบาทที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านพฤติกรรมของบุคคลอีกด้วย ดังนั้นภาวะ

ผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อน และผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ

เจริญ สุระประเสริฐ (2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรการทุกองค์การจะสามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้า เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ทักษะของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน

กฤษพล อัมระนันท์ (2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญของที่ส่งผลต่อผู้ร่วมงาน องค์กร และบรรยากาศการทำงาน ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารควรมีเพราะในยุคของการทำกาารงานในปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชนัญญา ตีบเมืองมา (2560) กล่าวถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญคือ ผู้นำและภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กันตามคุณสมบัติและคุณลักษณะในตัวบุคคล ถ้าผู้นำมีภาวะผู้นำก็สามารถที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมจากผู้ตามด้วยความเต็มใจ เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งในภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

อภิชาติ ครองยศ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคนเพราะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย เป็นผู้นำองค์กรให้ก้าวหน้าโดยใช้ศิลปะในการโน้มนำให้บุคคลคล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จในภาพรวมผู้นำช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ในขณะที่เดียวกันจะช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัย สำคัญอย่างยิ่งต่อ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน และเป็นลักษณะ เฉพาะที่สำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี ซึ่งส่งผลต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการ แข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

อิเซนโฮเวอร์ (Eisenhower, 1968) กล่าวถึง ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่น กระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้น ต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจมากกว่าการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะ กระทำสิ่งนั้น ๆ

ไชน์ (Schein, 1992) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะก้าวออกมาจาก วัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ดาฟ (Daft, 1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ยุกัล (Yukl, 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะ ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรธุรกิจ เอกชน ราชการหรือองค์กรเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนด ทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำอาจทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดทิศทาง เป้าหมายขององค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์กร ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วย ให้การบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กร แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษา ภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ที่ เสนอว่าบุคคลเกิดมาเป็นผู้นำ (Leaders are born, not made) ระยะต่อมาช่วงปี ค.ศ. 1940 - 1960 นักทฤษฎีเริ่มสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ที่เสนอว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นได้ (Leaders are made, not born) ต่อมาช่วงปี ค.ศ. 1960 -1980 ได้พัฒนาเป็นแนวคิดที่มีมุมมอง เหนือจากตัว ซึ่งแนวคิดเหล่านี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตามและสถานการณ์ อื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่ม

จากประเด็นข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกว้างๆ ออกเป็น 5 กลุ่มแนวคิด ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theories)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership Theories)
5. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (Contemporary Leadership Theories)

#### 2.4.1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait Theories)

แนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ (leadership trait approach) เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1930 - 1940 เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ซึ่งมุ่งศึกษา ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (leadership traits) พยายาม อธิบายลักษณะที่อยู่ถาวรของบุคคลที่เป็นผู้นำ เน้นการศึกษาลักษณะทางกายภาพและ ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ตาม โดยการศึกษาในช่วงนั้นได้อาศัย ความเชื่อและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีต นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความสนใจที่จะศึกษาว่า บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม หรือผู้นำที่ดี จะมีลักษณะทางร่างกาย หรือจิตใจแตกต่างจากคนทั่วไปไม่ว่าเป็นรูปร่าง หน้าตา ส่วนสูง บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และการแสดงออก

สตอกดิลล์ (Stogdill M.P., 1957) ได้ศึกษาผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ระหว่างปี ค.ศ. 1904 - 1947 รวม 124 เรื่อง ผลการวิจัยพบว่าบุคคลที่เป็นผู้นำมีคุณลักษณะบาง ประการที่ทำให้เขาแตกต่างจากบุคคลที่เป็นผู้ตาม ดังนี้ 1) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) 2) ความตื่นตัว (alertness) 3) ความรอบรู้ (insight) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความคิดริเริ่ม (initiative) 6) ความมุ่งมั่น (persistence) 7) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) และ 8) ความสามารถในการเข้าสังคม (sociability) ต่อมาสตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ ทำการศึกษาอีกครั้ง โดยเป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้รับการเผยแพร่ในช่วงปี ค.ศ. 1948 - 1970 จำนวน 163 เรื่อง ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ยืนยันผลการศึกษาในครั้งแรก โดย ได้พบตัวแปรด้านคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ 10 ประการ คือ 1) ความต้องการรับผิดชอบและ การทำงานให้สำเร็จ (drive for responsibility and task completion) 2) ความแข็งแรงและ ความมุ่งมั่นในการทำเป้าหมายให้บรรลุผล (vigor and persistence in pursuit of goals) 3)

ความกล้าหาญและความริเริ่มในการแก้ปัญหา (risk taking and originality in problem solving)  
 4) ความต้องการริเริ่มการปฏิสัมพันธ์ในสังคม (drive to exercise initiative in social situations)  
 5) ความมั่นใจในตนเองและการรู้จักตนเอง (self-confidence and sense of personal identity)  
 6) ความเต็มใจรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของตนเอง (willingness to accept consequences of decisions)  
 7) ความพร้อมรับความเครียดระหว่างบุคคล (readiness to absorb interpersonal stress)  
 8) ความเต็มใจยอมรับความผิดหวัง (willingness to tolerate frustration)  
 9) การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น (ability to influence other people's และ 10) ความสามารถในการริเริ่มการปฏิสัมพันธ์เพื่อเป้าหมาย (capacity to structure social interaction systems)

เชลลีย์ (Shelly K., 1991) ได้วิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำได้ 9 ประการ

1) มีความทะเยอทะยานและมีพลังสูง (Ambition and Energy) เป็นผู้นำที่มีแรงขับเคลื่อน มีพลัง มีความพยายาม มีความอดทนสูง สู้งาน มีความคิดริเริ่ม และมีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคและทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

2) มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรม (Honesty and Integrity) เป็นผู้นำที่ผู้อื่นให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ เพราะเป็นมีความซื่อสัตย์และมีความมุ่งมั่นทางความคิด และการกระทำ มีความจริงใจ รักษาน้ำใจ ไม่โกหกหลอกลวง มีความโปร่งใส ได้รับความศรัทธาจากผู้ที่ร่วมงานด้วย

3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีทักษะความสามารถเพื่อให้ผู้ที่ร่วมงานด้วยเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานตามภารกิจตามทิศทางที่กำหนด

4) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ (Job-relevant knowledge) เป็นผู้นำที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจในฐานะผู้นำอย่างถูกต้องและแม่นยำ

5) มีสติปัญญาที่ฉลาด (Cognitive Ability) ผู้นำจำเป็นต้องมีสติปัญญาที่ชาญฉลาด มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

6) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (Desire to Lead) เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นที่จะมีอิทธิพล ชี้นำผู้อื่นโดยการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมงานด้วยความมุ่งมั่นและเต็มใจทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ตลอดเวลา มีความยืดหยุ่นและรับมือกับสถานการณ์ได้ตลอดเวลา

8) มีความอดทนต่อความเครียด (Tolerance for Stress) ผู้นำต้องอดทนสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน รับมือกับปัญหาได้ทุกรูปแบบ เผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอนได้

9) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองและรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอ

กล่าวได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำมีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำแบบ "มหาบุรุษ" (great man) ภาวะผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่บุคคลพิเศษเท่านั้นที่จะสามารถมีได้และคุณลักษณะพิเศษเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เป็นสิ่งพิเศษที่ไม่สามารถเรียนรู้หรือพัฒนาได้ เป็นความพยายามอธิบายภาวะผู้นำบนพื้นฐานของลักษณะทางกรรมพันธุ์ หรือถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในข้อจำกัดต่างๆ เนื่องจากบุคลิกลักษณะของผู้นำหรือวีรบุรุษมีความหลากหลายแตกต่างกันมากและยังมีข้อจำกัดที่ว่าผู้นำจำกัดอยู่ในเฉพาะชนชั้นสูงเท่านั้น ทำให้การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไป

#### 2.4.2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะถัดมา ซึ่งนักวิจัยก็ยังคงเน้นไปที่ "ตัวบุคคล" ที่เป็นผู้นำเหมือนแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ แต่ได้ขยายแนวทางการศึกษาเพิ่มเติม โดยมุ่งความสนใจไปที่การแสดงออกเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ ว่าผู้นำที่ดีนั้นได้ลงมือกระทำอะไรมาบ้างและมีแบบแผนหรือวิธีการปฏิบัติอย่างไรมากกว่าสนใจว่าผู้นำมีคุณลักษณะอะไรบ้างอยู่ในตัว นักวิจัยภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าการจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกจากผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพนั้น สามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้นำดังกล่าว ซึ่งทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่น่าเสนอในงานวิจัยนี้ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Studied) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบล็กและมูตัน (Blake and Mouton) ดังที่ได้นำเสนอต่อไปนี้

**ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies)** นำโดย เลวิน (Lewin, 1939) ได้เสนอพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่รวมอำนาจการบริหารงานไว้กับตน ทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจให้กับกลุ่ม ยึดถือตนเองเป็นหลักในเรื่องต่าง ๆ สมาชิกในกลุ่มจะไม่มีโอกาสในการตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในเรื่องใด ๆ

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำในลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน ผู้นำจะกำหนดแนวทางให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกเพื่อให้การดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การและจะต้องปฏิบัติตามมติของกลุ่มเป็นสำคัญ

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกอย่างใกล้ชิดเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้นำในลักษณะนี้จะทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็นแก่สมาชิก มีการมอบอำนาจให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถดำเนินงานและตัดสินใจเองตามความเหมาะสม จึงคล้ายกับว่าเหมือนกับไม่มีผู้นำ เพราะผู้นำไม่ได้แสดงบทบาทที่สำคัญ โดดเด่น หรือมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากนัก

**มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Studied)** นำโดย สตอกดิลล์ (Stogdill M.P., 1957) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกกับผู้ตามด้วยแบบสอบถาม LBDQ (Leaders Behavior Description Questionnaire) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัย ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) พฤติกรรมเน้นงาน (Initiating Structure) ผู้นำลักษณะนี้มักให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน จัดระเบียบการทำงาน ชี้แนะและสั่งการให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม มีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแบบแผนที่ได้กำหนดไว้

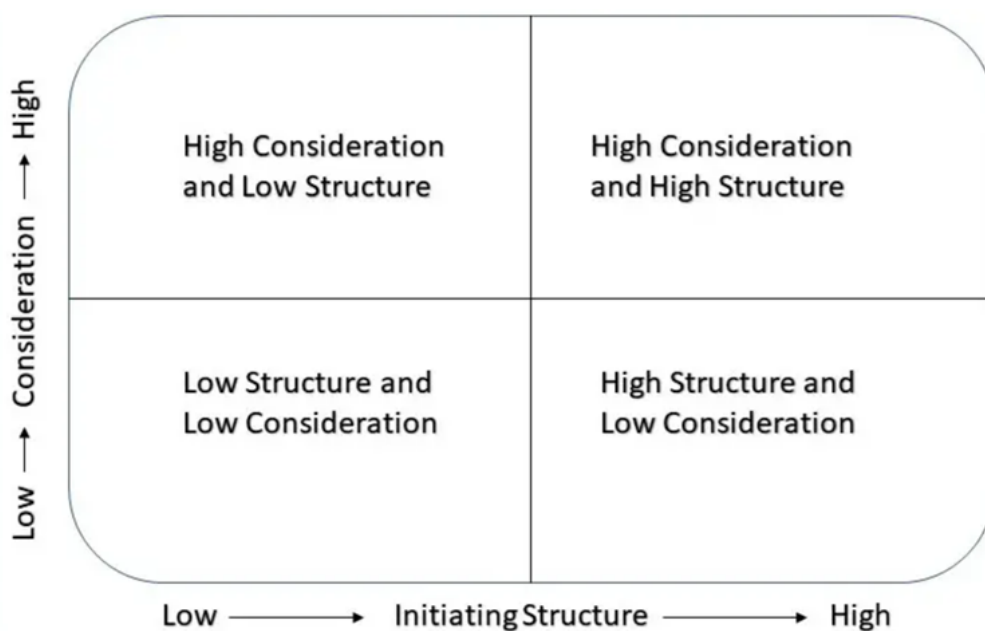
2) พฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกผู้ร่วมงาน มีความเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม แสดงออกถึงความเชื่อถือไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การยกย่องและยอมรับระหว่างกัน จึงมีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง (low structure and high consideration)

2) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (high structure and high consideration)

3) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (low structure and low consideration)

4) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (high structure and low consideration) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ  
ที่มา Stogdill M.P. (1957)

**มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies)** นำโดย ลิเคิร์ท (Likert R., 1961) การศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยมีความพยายามที่จะค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลแม้ว่าในการศึกษาของทั้งสองมหาวิทยาลัยจะใช้คำว่า “พฤติกรรมภาวะผู้นำ” มากกว่า “รูปแบบภาวะผู้นำ” แต่พฤติกรรมที่ถูกระบุที่เรียกกันทั่วไปในปัจจุบันว่ารูปแบบภาวะผู้นำ นักวิจัยได้มีการระบุพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ คือ

1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Job-Centered Behavior) ผู้นำลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะทำการควบคุมการทำงานของสมาชิกใกล้ชิด รวบรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้กับตนเอง มีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุ

เป้าหมาย มีวิธีจูงใจสมาชิกให้ร่วมมือและขยันทำงาน ซึ่งเป็นการมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงทรัพยากรประเภทหนึ่งที่จะช่วยสร้างผลงานเท่านั้น

2) พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Employee-Centered Behavior) ผู้นำลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม ให้ความสนใจและยอมรับความคิดเห็น ให้ความช่วยเหลือดูแล สนับสนุน ห่วงใย และใส่ใจสมาชิก รวมถึงให้ความสำคัญในการทำงาน

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยมิติเชิงพฤติกรรม 2 มิติ ได้แก่ มิติของการให้ความสำคัญในเรื่องงาน และมิติของการให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือความสัมพันธ์ แต่ประเด็นสำคัญที่เพิ่มเติมขึ้นมา คือการผสมผสานกันระหว่างมิติทั้งสองด้วยสัดส่วนที่แตกต่างกัน เป็นผู้นำเสนอโมเดลนี้ได้ต่อยอดจากแนวคิดและผลการวิจัยของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ส่วนผสมของพฤติกรรมทั้งสองมิติดังกล่าว แสดงด้วยโครงข่าย (Grid) ขนาด 9x9 สามารถแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1) พฤติกรรมแบบละเลย (Impoverished: 1,1) เป็นลักษณะของผู้นำที่ไม่ได้ให้ความสำคัญทั้งงานและคนเท่าที่ควร กล่าวได้ว่า "งานไม่สน คนไม่ยุ่ง" สนใจความสำเร็จของงานน้อย และให้ความสนใจเรื่องความสัมพันธ์น้อยด้วยเช่นกัน คุณลักษณะของผู้นำแบบนี้มักทำให้บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะเนิบนาบ เฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ทำให้บุคลากรไม่มีขวัญและกำลังใจ

2) พฤติกรรมแบบสโมสร (Country Club: 1,9) ผู้นำในลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับคน เน้นเรื่อง ความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มมาก ต้องการให้ตนเองเป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา เรียกได้ว่า "งานไม่ยุ่ง มุ่งแต่คน" ลักษณะผู้นำแบบนี้มักทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นมิตร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง การทำงานได้รับการอำนวยความสะดวกจากผู้นำ แต่กลับให้ความสำคัญกับการทำงานและผลลัพธ์ของงานน้อยมาก ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงานอยู่ในระดับต่ำ

3) พฤติกรรมแบบทางสายกลาง (Middle of the Road: 5,5) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในสัดส่วนเท่า ๆ กันเป็นการบริหารทั้งประสิทธิภาพของการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแบบสมดุล จึงอาจได้ผลสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

4) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task Oriented: 9,1) เป็นลักษณะของผู้หน้าที่ให้ความสำคัญกับเรื่องงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับเรื่องคนน้อย หรือเรียกได้ว่า "คนไม่ยุ่ง มุ่งแต่ งาน" มักมีลักษณะเป็นเผด็จการ ชอบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน แต่ก็ไม่สามารถครองใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เนื่องจากขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ีระหว่างกัน ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจของ สมาชิกอยู่ในระดับต่ำ

5) พฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีม (Team Management: 9,9) ผู้นำใน ลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรในระดับที่สูง หรือกล่าวได้ว่า "งานก็สน คนก็ยุ่ง" จึงถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานสูงที่สุด โดยสมาชิกให้ การยอมรับนับถือ ไว้วางใจ จึงสามารถสร้างสรรคผลงานได้ดี และยังทำให้สมาชิกมีขวัญและ กำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และที่สำคัญได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงด้วย ดัง ภาพต่อไปนี้

High Concern for People Low	9	(1,9)						(9,9)		
	8	Country Club Management						Team Management		
	7									
	6			(5,5)						
	5			Organization Man Management						
	4									
	3									
	2	(1,1)						(9,1)		
	1	Impoverished Management						Authority- Obedience		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Low	Concern for Production					High		

ภาพประกอบ 4 รูปแบบภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน

ที่มา Blake&Mounnton (1964)

### 2.4.3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

นักวิจัยด้านภาวะผู้นำในยุคต่อมาได้มีความพยายามที่จะศึกษาประเด็นของ ความเป็นผู้นำให้ดีให้ลึกซึ้งมากขึ้น โดยนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้ามาพิจารณาด้วย เนื่องจากการที่จะอธิบายคุณลักษณะของผู้นำจากปัจจัยด้านพฤติกรรมเพียง อย่างเดียวยังคงมีข้อจำกัด และยังได้พบว่าถึงแม้จะมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็ไม่ อาจยืนยันผลสำเร็จในการบริหารงานได้ หากสถานการณ์ไม่เหมือนเดิม จึงได้มีความพยายามที่จะ ศึกษาว่าในสถานการณ์แบบใดบ้างที่คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

ในการบริหารจัดการ จึงอาจเป็นไปได้ว่ารูปแบบของภาวะผู้นำอาจแปรผันหรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ประกอบด้วยหลายแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซีย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ ชีวานและเฮ้าส์ ดังนี้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ได้เสนอแนวคิดว่าการที่ผู้นำจะสามารถนำกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำและสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ ที่อาจเอื้อหรือไม่เอื้อต่อภาวะผู้นำ แนวคิดนี้ถือว่าการที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำได้ ไม่ใช่แต่เพียงเพราะพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของบุคคลผู้นั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย ฟิดเลอร์ได้สร้างแบบทดสอบที่เรียกว่า Least Preferred Coworker (LPC) แบบทดสอบดังกล่าวสามารถจำแนกผู้นำได้เป็น 2 แบบ คือ ผู้ที่ได้คะแนนการประเมินสูงจะมีลักษณะของผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำจะมีลักษณะของผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก ส่วนการพิจารณาว่าผู้นำแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดนั้น ฟิดเลอร์ได้เสนอให้วิเคราะห์องค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ความชัดเจนของโครงสร้างในการทำงาน (Task Structure) และความสามารถในการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) จากสถานการณ์ทั้ง 3 องค์ประกอบ ฟิดเลอร์ได้นำมากำหนดเป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ จากงานวิจัยนี้ ฟิดเลอร์ก็ได้สร้างโมเดลที่เรียกว่า "Leader Match" เพื่อนำไปใช้ในการอบรมและพัฒนาบุคคลให้มีระดับของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ (Situational Favorableness)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซีย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situational Theory)

เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งพัฒนาโดย พอล เฮอร์ซีย์ และ เคน บลันชาร์ด โมเดลภาวะผู้นำนี้ยังคงพิจารณาพื้นฐานจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับมุ่งงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) แต่การนำพฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวมาประยุกต์ใช้นั้น ผู้นำจะต้องพิจารณาถึง

ความพร้อมของผู้ตามด้วย การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์นี้ก่อให้เกิดรูปแบบคุณลักษณะของประเภทผู้นำ 4 ประเภท โดยแบ่งตามระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) คือ ผู้นำจะชี้แนะและออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำและสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้อง มีการประเมินผลการทำงาน และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ภาวะผู้นำแบบนี้จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ

2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) คือ ผู้นำจะบอกทิศทางที่ตนต้องการและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามปัญหาหรือแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เป็นการให้ความสำคัญกับเรื่องของการงานและเน้นเรื่องความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation) คือ การที่ผู้นำให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์มาก แต่เน้นเรื่องงานน้อย โดยผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างเต็มที่

4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegation) คือ การที่ผู้นำอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ส่งเสริมให้บุคลากรรับผิดชอบการปฏิบัติงานและการตัดสินใจเอง โดยให้ความสำคัญเรื่องงานและความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย

### ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปรากฏครั้งแรกในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ในงานเขียนของ อีแวนส์ (Evans, 1970) เฮาส์ (House, 1971), เฮ้าส์และเดสเลอร์ (House and Dessler, 1974) และ เฮ้าส์และมิทเชล (House and Mitchell, 1974) เป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ “การยกระดับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมุ่งที่การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา” ทฤษฎีนี้เน้นที่ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน ผู้นำจะพยายามที่จะยกระดับการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ข้อมูลหรือรางวัลในสภาพแวดล้อมของการทำงาน กิจกรรมที่สำคัญคือการกำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจน สร้างความร่วมมือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยกันแสวงหาวิธีปฏิบัติงานหรือแนวทางในการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน คำว่า “Path - Goal” มาจากแนวคิดที่ว่าผู้นำจะต้องคอยชี้ทางหรือช่วยกำหนดวิถีทาง

(Path) เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเดินทางจากจุดที่แต่ละคนอยู่ไปยังจุดหมายปลายทาง หรือนัยหนึ่งเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การเดินทางจะสะดวกและราบรื่นขึ้น ถ้าผู้นำคอยช่วยอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหา ขจัดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเดินทาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทฤษฎีนี้ได้เสนอคุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำควรปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ ไว้ 4 ลักษณะ ได้แก่

1) พฤติกรรมแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำในลักษณะนี้จะมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุน เอาใจใส่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกันแล้วด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน

2) พฤติกรรมแบบสั่งการ (Directive Leader) ผู้นำในลักษณะนี้จะบอกวิธีการปฏิบัติงานและชี้แนะการทำงานอย่างละเอียด สั่งงานเป็นขั้นตอน มีแบบแผน กำหนดเวลาในการส่งงานอย่างชัดเจน โดยคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้ข้อกำหนด กฎกติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้นำแบบสั่งการจะเน้นเรื่องงาน ตลอดจนความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

3) พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำในลักษณะนี้มักกำหนดเป้าหมายไว้สูง เกิดความท้าทายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ได้รับความคาดหวังความกดดันจากผู้นำ โดยผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อประสิทธิผลขององค์การ

4) พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำในลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น โดยการให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอวิธีแก้ปัญหาคำถามในสิ่งที่สงสัย ร่วมให้ข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง รับฟัง และนำข้อเสนอหรือความคิดเห็นต่าง ๆ มาร่วมกันพิจารณาก่อนตัดสินใจร่วมกันต่อไป

นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ยังมีความเชื่อว่าวิถีทางและเป้าหมายนั้นอาจมีระดับความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ กล่าวคือ ผู้นำคนเดียวก็อาจมีพฤติกรรมแบบผู้นำแบบมุ่งสู่ผลสำเร็จ หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ

ลักษณะของสถานการณ์ ดังกล่าวที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะของผู้นำประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

1) ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อม (Environmental Factor) เป็นปัจจัยรอบตัวของผู้นำ เช่น โครงสร้าง ของงานหรือองค์การ ระบบการใช้อำนาจ และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสภาวะที่ควบคุมได้ยาก

2) ปัจจัยด้านผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ได้แก่ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ประสิทธิภาพ และความสามารถ

#### 2.4.4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership Theories)

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยังคงมีการดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง สังคมต่างให้การยอมรับว่า "ภาวะผู้นำ" มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ อย่างไรก็ตามยังคงมีการศึกษา วิจัย และอภิปรายแลกเปลี่ยนในประเด็นดังกล่าวอย่างกว้างขวาง เนื่องจากมีความเห็นที่แตกต่างกัน มีการค้นพบประเด็นใหม่ ๆ และหลาย ๆ กรณีก็ยังไม่อาจหาข้อสรุปได้ว่าทฤษฎีใดหรือภาวะผู้นำลักษณะใดดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ประเด็นที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ การมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการคิดที่สร้างสรรค์ ตลอดจนมีความสามารถพิเศษที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธาแก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจประกอบด้วยหลายแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

##### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory)

มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีนี้มักแสดงพฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ มักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้โดยนำเสนอรางวัลให้เป็นการตอบแทน เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และจะลงโทษหากผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างผลงานตามที่กำหนดไว้ โดยที่ต่างฝ่ายต่างก็รู้สึกพึงพอใจในผลของการแลกเปลี่ยนนั้น ๆ ส่งผลให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปด้วยความราบรื่น เป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ มากกว่า

ความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มเติมได้ โดยการให้ความสำคัญกับการตอบสนองของความต้องการพื้นฐาน และสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจ รวมถึงสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มด้วย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

จากสภาพการณ์ทางธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันที่รุนแรงและมีปัญหาต่าง ๆ ที่ซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องคอยกระตุ้น จูงใจ และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมสมอง เสนอความคิด และร่วมตัดสินใจ ตลอดจนปรับให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้น เพื่อมุ่งไปสู่รูปแบบการทำงานและการดำเนินชีวิตแบบใหม่ ภาวะผู้นำเพื่อการนี้จำเป็นต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากเดิม กล่าวคือ ต้องมีความสามารถจูงใจให้สมาชิกได้ใช้ศักยภาพและความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณภาพดีขึ้นไปเรื่อย ๆ และมีความพร้อมในการเป็นผู้นำในรุ่นต่อไป ลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้นำสามารถนำเสนอภาพของวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในอนาคตขององค์กรให้เห็นภาพและเข้าใจ ชี้นำให้เห็นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นไว้วางใจ และเคารพนับถือ สามารถกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและความรู้สึกร่วมกันในการมุ่งไปสู่เป้าหมายและบรรลุภารกิจ

2) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล (Individualized Consideration) คือ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่า ตนเองใส่ใจกับความคิด ความรู้สึก ตระหนักในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง กระตุ้นและท้าทายด้วยการมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความคิด เน้นความคิดสร้างสรรค์และให้อิสระในการคิดและลงมือทำ ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง การพัฒนากระบวนการคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม

4) การโน้มน้าวใจอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจของตน ตลอดจนการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ ซึ่งอิทธิพลของพฤติกรรมดังกล่าวจะ ช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic Leadership Theory)

เจย์ คองเกอร์ (Jay A. Conger, 1998) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจว่า คือ “ความสามารถที่บุคคลธรรมดาจะกระทำสิ่งที่เหนือธรรมดาได้ในสภาวะที่ยากลำบาก” ผู้นำในลักษณะนี้มักใส่ใจในความต้องการและความรู้สึก ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแสดงอารมณ์และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และกล้าลงมือปฏิบัติ ผู้นำแบบนี้มั่นใจในความสามารถของตัวเองมากจนอาจทำให้คำนึงถึงแต่ตนเอง โดยไม่สนใจปัจจัยแวดล้อมด้านอื่น ๆ แม้กระทั่งในบางกรณีอาจแสดงพฤติกรรม “หลงตัวเอง” พฤติกรรมดังกล่าวอาจส่งผลเชิงลบในการบริหารและการตัดสินใจ ภาพลักษณ์ ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทำให้ต้องพิจารณาว่าภาวะผู้นำแบบนี้อาจไม่ใช่คำตอบสำหรับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดเสมอไป

### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบครองใจคน (Authentic Leadership Theory)

ภาวะผู้นำแบบครองใจคนที่มีลักษณะของการแสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำที่สื่อความหมายถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง แสดงถึงความจริงใจ เปิดเผยตรงไปตรงมา มีความกล้าหาญที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล พฤติกรรมเหล่านี้จะนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจและรู้สึกศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบครองใจคนตามแนวคิดของ บิลจอร์จ (Bill George, 2003) ประกอบด้วย

1) มุ่งมั่นในเป้าหมาย บทบาทพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้นำ คือ การกำหนดและชี้ทิศทางขององค์การ มีความกระตือรือร้นในการผลักดันและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับขององค์การ

2) ยึดมั่นและประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ หากผู้นำแสดงออกซึ่งพฤติกรรมไม่สอดคล้องกับค่านิยมของตนเองที่ได้สื่อสารไว้ ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากคนรอบข้างก็จะลดน้อยถอยลงไปเรื่อย ๆ ผู้ปฏิบัติงานอาจเสียความรู้สึกและเสื่อมศรัทธา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำและนำมาซึ่งความล้มเหลวในการบริหารงาน

3) ใช้ใจ นำใจ การเป็นผู้นำที่ดีควรต้องมีสติปัญญา มีความเฉลียวฉลาด ในการประยุกต์ความรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานและตัดสินใจได้ รู้จักให้เกียรติ ยกย่องนับถือผู้อื่น ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

4) สานสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับนับถือ เชื่อมั่นและศรัทธา ยอมรับในความแตกต่าง มีจิตสาธารณะ เกื้อกูล ซึ่งกันและกันด้วยลักษณะของความเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ

5) มีวินัยในตนเองสูง หมายถึง ความสามารถในการบริหารและควบคุมตนเอง เสียสละ และปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็งและมีวินัย ยอมรับทั้งคำชม คำตำหนิ ข้อเท็จจริง ตลอดจนข้อมูลสะท้อนกลับ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 2.4.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (Contemporary Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership Theories) ด้วยรูปแบบโครงสร้างทางสังคมและประชากร ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป บทบาทในการทำงานและกลไกในการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนและไม่เหมือนเดิม เนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยี และสภาวะการแข่งขันส่งผลให้ลักษณะของภาวะผู้นำและกระบวนการนำนั้น มีความจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย จึงก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำวิถีใหม่ สำหรับสังคมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงตามแบบภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

##### ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

ความเป็นตัวตนที่แท้จริงของบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น ได้รับความสนใจจากงานเขียนของ บิลจอร์จ (Bill George, 2003) ชื่อ "Authentic Leadership" โดยเสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่นในการทำสิ่งที่ถูกต้อง มีความสัมพันธ์ที่ดี และไว้วางใจผู้อื่นและได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามของตน เป็นคนที่ชื่อตรงมีความจริงใจ มีวินัยในตนเองและมี ความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานตามภารกิจของตน และได้เสนอหลักการสำคัญ 4 ประการคือ

1) ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองและมีความเป็นตัวของตัวเอง (authentic leaders are self-aware and genuine)

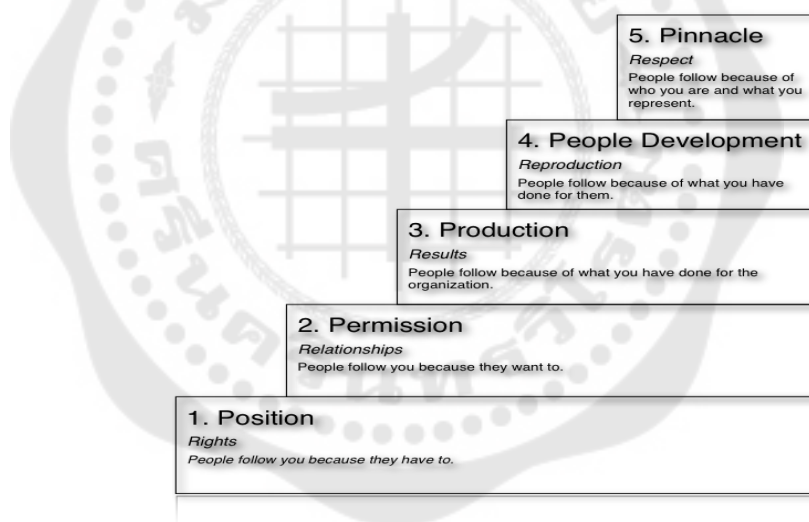
2) ผู้นำที่แท้จริงมุ่งมั่นทำงาน ให้ความสำคัญกับผลงาน (authentic leaders are mission driven and focused on results)

3) ผู้นำที่แท้จริงนำพาผู้อื่นด้วยหัวใจ (authentic leaders lead with their heart)

4) ผู้นำที่แท้จริงให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาว (authentic leaders focus on the long-term)

### ภาวะผู้นำ 5 ระดับ (The 5 levels of leadership)

ภาวะผู้นำ 5 ระดับ ซึ่งเป็นแนวคิดของจอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell, 2001) เสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงไม่ใช่เพียงแต่การได้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ผู้นำต้องเป็นมากกว่า "เจ้านาย" มีความสามารถในการจูงใจและผูกมัดใจคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และช่วยพัฒนาบุคคลอื่นให้สามารถเป็นผู้นำได้ในอนาคต ต้องมีทั้งฝีมือและความเสียสละจึงจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ การเป็นผู้นำเพียงตำแหน่งนั้นถือเป็นผู้นำที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด ได้เสนอผู้นำ 5 ระดับ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 ภาวะผู้นำ 5 ระดับ

ที่มา John C. Maxwell (2001)

ภาวะผู้นำทั้ง 5 ระดับเป็นพัฒนาการที่ผู้นำทุกคนพึงมีและแมกซ์เวลล์ เสนอว่า ผู้นำต้องพัฒนาตามลำดับขั้นเพื่อให้มีพื้นฐานที่สมบูรณ์ต่อการเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

ผู้นำระดับ 1 ผู้นำตามตำแหน่ง (position: rights) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนี้จะมีสิทธิ์ความเป็นหัวหน้าตามโครงสร้างในองค์กรนับเป็นภาวะผู้นำระดับเริ่มต้น บุคคลอื่นในองค์กรยอมปฏิบัติตามเขาเพียงเพราะเขาอยู่ในตำแหน่งหัวหน้า ไม่ใช่เพราะเขาได้รับความไว้วางใจจากลูกน้อง

ผู้นำระดับ 2 ผู้นำการยอมตาม (permission: relationships) ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งนี้จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ความสัมพันธ์จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามยินดีปฏิบัติตามผู้นำ

ผู้นำระดับ 3 ผู้นำสร้างผลงาน (production: results) ผู้นำสามารถสร้างผลงานที่ดี จนผู้ตามให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้นำ ผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีได้

ผู้นำระดับ 4 ผู้นำที่พัฒนาผู้อื่น (people development: reproductions) ผู้ตามยอมปฏิบัติตามเพราะผู้นำสร้างและพัฒนาคคนให้ดีขึ้นและเก่งขึ้น ซึ่งผู้นำในตำแหน่งนี้จะแตกต่างจากผู้นำคนอื่นมาก เพราะเป็นผู้นำที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและในขณะเดียวกันก็พัฒนาผู้อื่นให้ก้าวหน้าด้วย ผู้นำที่มองเห็นคุณค่าของคนอื่นจะได้รับการยอมรับจากผู้ตาม

ผู้นำระดับ 5 ผู้นำที่สมบรูณ์ (pinnacle: respect) เป็นผู้นำในระดับสูงสุด ซึ่งผู้นำต้องมีพรสวรรค์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานและการพัฒนาผู้อื่น ซึ่งพัฒนามาจากการเป็นผู้นำระดับ 1 มาสู่ผู้นำระดับ 5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตามของตนเองอย่างจริงจังและจริงใจ โดยผู้นำได้สั่งสมและพัฒนาความเป็นผู้นำจากระดับที่ 2 นั่นคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร การสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากการสร้างผลงานพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้อื่น พัฒนาองค์กร จึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้

### ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated leadership)

วิลสัน เลิร์นนิ่ง (Wilson Learning) ได้ศึกษาผู้นำของหน่วยงานต่างๆ และได้นำเสนองานเขียน "Integrated Leadership: The balance of essence and form" ที่เสนอว่า ผู้นำมีเป้าหมายในการเชื่อมโยงบุคคลให้ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการสร้างความสำเร็จ

**คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Leader character: essence of leadership)** หมายถึงตัวตนของบุคคลที่เป็นผู้นำ ประกอบด้วยค่านิยม บุคลิกภาพ เป้าหมายส่วนตัวของผู้นำซึ่ง ได้พบคุณลักษณะผู้นำ 16 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำ และสามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล คือลักษณะของบุคคลที่ทำให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาอุปสรรคต่างๆได้ 2) คุณลักษณะทางสังคม ลักษณะของบุคคลในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ให้เกียรติ เคารพและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) คุณลักษณะทางองค์กร คือลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของ

องค์กรและความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งผู้นำที่มีคุณลักษณะทั้ง 3 กลุ่มจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ในปัจจุบันที่สภาพการทำงานของหน่วยงานต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำต้องรู้จักตัวเองอย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้นำมีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำและยึดมั่นในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีความมั่นคงและมุ่งมั่นในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเชิงบูรณาการหรือผู้นำที่สร้างสมดุลได้ระหว่างตัวตนและพฤติกรรมจึงจะสามารถผลักดันให้บุคลากรหรือผู้ตามของตนมีความมุ่งมั่น ทুমุ่บทความรู้ความสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ

## 2.5 แนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษา

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเร่งหาคำตอบ คือ 1) บริหารจัดการสถานศึกษาให้นักเรียน/นักศึกษาของตนได้พัฒนาความรู้และทักษะอย่างเต็มศักยภาพสูงสุดอย่างไร 2) จะทำอย่างไรให้สถานศึกษาของตนสามารถตอบสนอง หรือปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ ซึ่งนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาต่างนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่คาดหวังว่าจะเหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งก็คือแนวคิดที่เรียกว่า "ภาวะผู้นำทางการศึกษา" (Educational Administration) หรือ "ภาวะผู้นำสถานศึกษา" (School Leadership) นั่นเอง

ภาวะผู้นำทางการศึกษาปรากฏขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ด้วยเหตุผลหนึ่งคือแรงกดดันจากสังคมที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นและการเรียกร้องให้มีการปฏิรูปการศึกษาและสถานศึกษา นอกจากนี้ยังเรียกร้องหาความรับผิดชอบ (accountability) ในระดับสถานศึกษาด้วยซึ่งก็คือ "ผู้บริหารสถานศึกษา" นั่นเอง โดยแนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษานั้นเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหลายแนวคิด โดยสถาบัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติ (National Association of Secondary School Principals) ได้เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งหมายถึงความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางการจัดการเรียนการสอน พัฒนาการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ความรู้ความเข้าใจในตัวบุคคลแวดล้อม ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

ซึ่งสถาบันพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้เสนอว่าภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นสมรรถนะของบุคคลจะเสริมสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การและชุมชนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน หรือระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาการศึกษา พัฒนาหลักสูตรในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะต่อไปนี้คือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ สามารถในการมองการณ์ไกล สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รับรู้ข่าวสารได้รวดเร็ว จัดระบบการสื่อสารใน องค์กรได้ สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร มีข้อมูลสารสนเทศ มีความรู้ด้านวิชาชีพ รู้เท่าทันสถานการณ์ มีทักษะการวิเคราะห์และแก้ปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีทัศนคติเชิงบวก ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคม มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น รอบคอบและมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ

ฟูลแลน ไมเคิล (Fullan Michael, 2002) ได้เสนอว่า ผู้นำที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของการศึกษา ฟูลแลนกล่าวว่า นักการศึกษาทั่วไปมีความเชื่อว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะหัวใจของความสำเร็จของสถานศึกษาคือ ผู้บริหารที่มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถของครู การสร้างชุมชนมืออาชีพและการมีทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน แต่นักเรียนต้องการมากกว่าวิชาวิทยาศาสตร์หรือวิชาคณิตศาสตร์ แต่นักเรียนจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการคิดและทักษะการแก้ปัญหาผู้เรียน ต้องได้รับการปลูกฝังให้รักการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของครูผู้สอน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเห็นความสำคัญในการปรับปรุงสภาพการทำงานและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยสถานศึกษา จึงต้องการผู้บริหารที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพครู บทบาทในการเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนจึงไม่เพียงพอ ทั้งนี้ ฟูลแลน จึงได้เสนอว่าสถานศึกษาที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้ที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมได้โดยการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ตามวิสัยทัศน์เพื่อให้ได้ผลงานในระดับสูงที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องแสดงออกให้

บุคลากรของตนมองเห็นความหวังและความกระตือรือร้นจากตัวผู้นำด้วย โดยผู้บริหารต้องมีความคุณลักษณะต่อไปนี้เป็น

1) มีเป้าหมายเชิงคุณธรรม (moral purpose) มีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อบุคคลอื่นและต่อสภาพแวดล้อม มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดกับผู้เรียน พัฒนาบุคลากร และสถานศึกษา ลดช่องว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (understanding of change process) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับจากบุคคลอื่นได้ วางแผนและเลือกประเด็นที่ต้องการปรับเปลี่ยน เลือกวิธีดำเนินการ และรู้จักวิธีการประเมินและการรับมือกับการต่อต้าน

3) สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ (ability to improve relationship) ถ้าสมาชิกองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน องค์กรโดยรวมก็จะดีด้วย ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงหรือหนักแน่นทางอารมณ์ สามารถจัดการอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และมีความเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลอื่นด้วย

4) สร้างและแบ่งปันความรู้ (knowledge creation and sharing) ผู้บริหารต้องสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นระหว่างกัน ส่งเสริมการค้นคว้า การแบ่งปันข้อมูลความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วย ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมต้องตระหนักว่า หน้าที่ของครูผู้สอนนั้นเกี่ยวข้องกับทั้งสติปัญญาวิชาการและคุณธรรมของผู้เรียน

5) การสร้างความสามัคคี (coherence making) ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

นอกจากนี้ พูลแลน ยังได้เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมต้องสนใจเรื่องความยั่งยืนด้วย ซึ่งผู้บริหารต้องพัฒนาสภาพแวดล้อมด้านสังคมภายในสถานศึกษาให้มีความเสมอภาค ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนา และการฝึกอบรมให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล ซึ่งการเรียนรู้ของผู้บริหารเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุก เวลา สามารถเรียนรู้จากการฝึกอบรม เรียนรู้จากการปฏิบัติงานในหน้าที่ เรียนรู้จากการสนทนา กับผู้รู้หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้บริหารต้องสร้างคนให้เป็นผู้นำในสถานศึกษาเพราะความสำเร็จ ไม่สามารถเกิดได้โดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ผู้บริหารต้องพัฒนาครู บุคลากรและพัฒนาวิชาชีพของครูด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้นำทางวิชาการและผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้

ผู้บริหารต้องสามารถประสานงานและสร้างความมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวข้องกับ การกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาครู การสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและความเสมอภาค การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาครูและนักเรียน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ

สรุปได้ว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่างๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงไม่ใช่ทฤษฎีแนวคิดที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์ และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะของผู้นำของตนได้ตามต้องการ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของการศึกษาที่ได้กล่าวไว้ อย่างหลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าทุกแนวคิดทฤษฎีมีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไปในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือก ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path Goal Theory of Leadership) ตามแนวคิดของเฮาส์และคณะ (House, 1974) เป็นฐาน เนื่องจากแนวคิดทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายอีกทั้งยังครอบคลุมทุกมิติในบริบทของสถานศึกษา โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงได้ง่าย แสดงความเป็นมิตร เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ ความต้องการพื้นฐาน แสดงความห่วงใย และให้กำลังใจต่อครูเสมอ โดยผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเอาใจใส่ เพื่อให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกันแล้วด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน

2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยการสั่งการ อธิบายวิธีการปฏิบัติงานและชี้แนะการทำงานอย่างละเอียด สั่งงานเป็นขั้นตอน มีแบบแผน กำหนดเวลาในการส่งงานอย่างชัดเจน โดยคาดหวังให้ครูเข้าใจและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้ข้อกำหนด กฎ กติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานไว้สูง ผู้บริหารสถานศึกษาจะคาดหวังผลการทำงานโดยการตั้งมาตรฐานคุณภาพของงานให้สูง เกิดความท้าทายต่อครู ทำให้ครูต้องพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ให้ความสำคัญอย่างสูงเพราะได้รับความคาดหวังและความกดดัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อประสิทธิผลของโรงเรียน

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยการให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอวิธีแก้ปัญหา ตั้งคำถามในสิ่งที่สงสัย ร่วมให้ข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง รับฟัง และนำข้อเสนอหรือความคิดเห็นต่าง ๆ มาร่วมกันพิจารณาก่อนการตัดสินใจร่วมกันต่อไป

### 3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

#### 3.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ (Organizational climate) ไว้หลายท่าน ดังนี้

สมเจตน์ วิโรกร (2556) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพต่างๆ ขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานในองค์การ บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยพฤติกรรมของครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ รวม 8 มิติ

อัจฉรา เฉลยสุข (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่าบรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่พนักงานคนนั้น ๆ ทำงานอยู่ และมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ซึ่งพนักงานงานสามารถรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน

ณัฐกร รักษาธรรม (2557) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ที่ตนกำลังปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบการบริหารงานขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม การทำงานของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงาน และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ

วาณิชญา มานิสสรณ์ (2558) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ความเข้าใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การ ที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อทัศนคติความรู้สึกร การจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์การนั้น สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม

อุไรวรรณ บุญธรรมมา (2559) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้และประสบการณ์ของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

สุภาพณี บุญยเกียรติ (2559) ให้ความหมายของคำว่าบรรยากาศองค์การ ไว้ว่าการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการทำงาน เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้เห็นถึง ทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของพนักงานในหน่วยงาน

ไชยา ภาวะบุตร (2560) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์โดยทั่วไปรอบตัวงานและผู้ปฏิบัติงานที่รวมกันแล้วมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ โครงสร้างองค์การและกระบวนการขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม

ฮาลปิน (Halpin, 1966) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลจะแสดงออกถึงลักษณะ พฤติกรรมนิสัยของตนเอง องค์การก็เช่นกันสามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การของตนเองได้

ทากูรี (Taguri R., 1966) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมในองค์การ คือ 1) บุคคลในองค์การนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ 3) บอกถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ

ลิทวิน (Litwin G. H., 1968) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การนั้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

เดสเลอร์ (Dessler G., 1976) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นการเข้าใจ หรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปของมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน เป็นต้น

สตริงเกอร์ (Stringer R., 2002) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถเรียนรู้และมีประสบการณ์รวมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

สโนว์ (Snow, 2002) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของ สมาชิกในองค์การต่อกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมที่เขาทำงานอยู่ซึ่งเป็นบรรยากาศของสถานที่ทำงาน รวมถึงค่านิยม บรรทัดฐาน ความคาดหวัง นโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ จะมีความเข้าใจและมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานในองค์การได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรการต่อการปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ

### 3.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภทใด ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีต่อบุคลากรขององค์การด้วย นักวิชาการได้ศึกษาถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การ และได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

ปนัดดา ปิ่นทัศน์ (2556) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การเป็นอย่างมาก และมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

สมเจตน์ วโรกร (2556) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ที่จะส่งผลกระทบต่อทัศนคติ สภาพจิตใจของบุคลากรในองค์การ อันจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน การจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ

วิไล กวางศิรี (2556) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้น การพัฒนาองค์การหรือกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในองค์การจึงต้องพิจารณาหรือให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การและโรงเรียนเป็นสถาบันซึ่งถือเป็นองค์การเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจหรือองค์การทางสังคมอื่น ๆ เพียงแต่มีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แตกต่าง กันออกไป จึงสามารถนำความรู้หรือแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยทั่วไปมาเทียบเคียงประยุกต์ใช้ได้ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนนอกจากจะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแล้ว ยังมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในโรงเรียนด้วย ดังนั้น การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในโรงเรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ และจะพัฒนาอย่างไร โดยจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาบรรยากาศโรงเรียนนั้น ๆ เนื่องจากบรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน

ณัฐกร รัชชธรรม (2557) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ทั้งต่อผู้บริหารและบุคลากรในองค์การ มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงาน หากองค์การใดให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ และสามารถประยุกต์การบริหารจัดการในองค์การให้ทันสมัย ก็จะทำให้้องค์การนั้นมีความยืดหยุ่น บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ทำให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธัญญาณี กิยะกุล (2557) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จหากองค์การใดมีบรรยากาศองค์การหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานจะเกิดความรู้สึกพอใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สตริงเกอร์ (Stringer R., 2002) สรุปว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง ระเบียบแบบแผน ลักษณะผู้นำ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้จากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคิดและผลปฏิบัติงาน

สตีเยร์ (Steers R. M., 1988) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้คือ

1) บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมขององค์การ ดังนี้ การกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

2) บรรยากาศองค์การซึ่งเหมาะสมต่อองค์การหนึ่งแต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมาย และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะเหมาะสมต่อการเน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ

3) บรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และบรรยากาศองค์การจะทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การ คือความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานแต่ไม่สามารถคาดหวังว่าบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญมากต่อการบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะบรรยากาศองค์การที่ดีเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ส่งผลให้องค์การนั้นๆ เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การ

### 3.3 องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ ดังได้กล่าวมาแล้วว่า บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อบุคลากรขององค์การ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด และเนื่องจากบรรยากาศขององค์การประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ หลายประการ นักวิชาการจึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าเพื่อหาองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านั้น ที่คาดว่าจะมีปัจจัยสำคัญในการกำหนดแบบบรรยากาศ นักวิชาการหลายคนให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น

สมเจตน์ วิโรกร (2556) กล่าวว่า องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย ความอิสระ การยอมรับ ความอบอุ่น และการสนับสนุน โครงสร้างของตำแหน่ง การให้รางวัลตอบแทน การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า การเสี่ยง การควบคุม การขัดแย้ง

สุภัสสร ชูประยูร (2563) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษา บรรยากาศขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษา ออกเป็น 6 ด้าน ได้ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การ หมายถึง โรงเรียนมีโครงสร้างการปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

2) ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารให้โอกาส บุคลากรในการพูดคุยเพื่อทราบความต้องการ รวมถึงครูได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3) การยอมรับความขัดแย้ง หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างอิสระ

4) การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลแก่ครูที่มีผลปฏิบัติงานดีตามโอกาสอันควร

5) การเป็นอิสระ หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมการให้เกียรติและเคารพ ซึ่งกันและกันในโรงเรียน และผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

6) การเปลี่ยนแปลงในองค์การ หมายถึง ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มีการรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิด

ฮาลปิน (Halpin, 1966) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ โดยวิธีวิเคราะห์ องค์ประกอบแล้วทำให้ได้องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ 8 ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) พฤติกรรมผู้บริหาร (Leader behavior) มี 4 ด้าน คือ

1.1) ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงการที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแบบเป็นทางการหรือโดยหน้าที่การงาน (Formal Relationship) เท่านั้น ลักษณะการบริหารจะยึดกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดมากกว่าความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล

1.2) การเน้นผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมการสั่งการ บังคับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด บุคคลในองค์กรต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

1.3) การให้ความช่วยเหลือ (Thrust) หมายถึงผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้คำแนะนำกระตุ้น และจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงาน โดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ตรวจสอบ ผู้ร่วมงานจะมีโอกาสแสดงความรับผิดชอบสูง และเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

1.4) การให้ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ผู้บริหารให้ความเห็นใจผู้ร่วมงาน โดยพยายามสอดส่องดูแลความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานและคอยให้ความช่วยเหลือด้านสวัสดิการต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน

2) พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (Subordinate's behavior) หมายถึงลักษณะพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กรในฐานะกลุ่มบุคคล แบ่งออกได้ 4 ด้าน คือ

2.1) การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้จะเป็นความรู้สึกของบุคคลในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการประสานงานต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2.2) อุปสรรคขัดขวาง (Hindrance) หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ผู้บริหารได้สร้างกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการดำเนินงาน โดยทุกคนมีความรู้สึกต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสร้างขึ้นไม่มีความจำเป็นและทำให้งานล่าช้ามากยิ่งขึ้น

2.3) ขวัญและกำลังใจ (Esprit) หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ทุกคนต่างเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน และต่างพยายามให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีทั้งด้านส่วนตัวและภารกิจต่างๆ ในหน่วยงาน

2.4) ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานมีความสนิทสนมซึ่งกันและกันทุกคนรู้สึกเป็นกันเองโดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว ทั้งไว้วางใจ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน

โฟร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand G.A., 1964) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การหนึ่งเกิดขึ้นจากกลุ่มขององค์ประกอบเฉพาะของแต่ละองค์การ จึงทำให้บรรยากาศของแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้จำแนกออกเป็น 5 ประการ คือ

- 1) ขนาดและโครงสร้างองค์การ (Size and Structure)
- 2) แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Pattern)
- 3) ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity)
- 4) ทิศทางและเป้าหมาย (Goal Direction)
- 5) เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Communication networks)

ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin G. H., 1968) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ 8 มิติ คือ

1) โครงสร้าง (Structure) ที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัยหรือองค์การรูปนัยก็ตาม

2) ความท้าทายและความรับผิดชอบงาน (Challenge and Responsibility) องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงานปริมาณงานที่ต้องทำ และลู่วางที่จะทำงานให้สำเร็จ

3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) องค์ประกอบนี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงานความอบอุ่น เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใหม่ขององค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4) การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment Approval and Dis approval) การให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัล หรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5) ความขัดแย้ง (Conflict) องค์ประกอบนี้ใช้วัดความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญความขัดแย้งกับบุคคล หน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์การอยู่เสมอ

6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectations) องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น

จะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐาน และระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมจะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ (Organizational identity) องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน

8) การเสี่ยงและการรับผิดชอบต่อความเสี่ยง (Performance Standards Risk and Risk) องค์ประกอบนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ลิทวิน (Litwin) ที่ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจอยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยงในระดับปานกลาง และในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ จะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การจำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การรวมตัวของคน เป้าหมายขององค์การ ขอบเขตขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และระบบขององค์การ การบริหารองค์การจะต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำและผู้ตามซึ่งเป็นสมาชิกในองค์การ เพื่อทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และทุกคนในองค์การมีความสุขและความพึงพอใจในองค์การ

### 3.4 ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษา

บรรยากาศในสถานศึกษาเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาระหว่างบุคคลต่อบุคคลในสถานศึกษา และส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคคลในสถานศึกษา บรรยากาศขององค์การในของสถานศึกษามีอิทธิพลต่อบุคลากรในสถานศึกษา บรรยากาศสถานศึกษาที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาบรรลุจุดหมายตามความต้องการ สิ่งสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษาคือการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งรายละเอียดของการจัดและสร้างสภาพแวดล้อมนั้นเป็นเรื่องของแต่ละสถานศึกษาที่ต่างก็มีสภาพแวดล้อม และความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน จึงกล่าวได้ว่าบรรยากาศสถานศึกษามีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาควรเป็นสถานที่ซึ่งมีบรรยากาศที่ดี โดยมีนักการศึกษาเสนอความหมายและความสำคัญของบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

คทาฐ ม่วงแก้ว (2558) ได้ให้ความหมายของ บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาไว้ว่า บรรยากาศองค์การไว้ว่ามีส่วนสำคัญที่ส่งผลถึงการอยู่ร่วมกันภายในองค์การเดียวกันซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน ต่างควรสร้างความพึงพอใจและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรรวมถึงสร้างบรรยากาศในองค์การให้ดี ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศภายนอกหรือบรรยากาศภายในระหว่างผู้บริหารกับครู หรือครูกับครูด้วยกัน ครูกับนักการภารโรง ครูกับนักเรียน ดังนั้นบุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนสำคัญต่อบรรยากาศองค์การและจะส่งผลถึงภาพลักษณ์องค์การและประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละองค์การนั้นๆ

สมฤทธิ กางเพ็ง (2551 อ้างถึงใน วันทิพย์ สามหาดีไทย, 2560) กล่าวว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นกลุ่มของคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน สามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้ โดยผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ธิดา ทองแถม (2562) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การใน สถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันของครู นักเรียน ผู้บริหารและ บุคลากรในสถานศึกษา อันเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญ ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญทำให้สถานศึกษาแตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่น

พัชชานันท์ โภชณงค์ (2562) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันของครู นักเรียน ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา อันเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

สุนิสา เนาวรัตน์ (2563) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์การต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการรับรู้นั้นมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การ

ฮาลปิน (Halpin อ้างถึงใน ปารวดีน รัตนทองคง, 2560) ได้ให้ความหมาย ของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาไว้ว่า บรรยากาศขององค์การของสถาบันการศึกษา หมายถึงบรรยากาศของ การปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างๆ ที่วัดได้จากแบบสอบถาม ทรรศนะ หรือความรู้สึก นึกคิดของคณะอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

ฟอกซ์ (Fox, 1973) กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุไปสู่จุดหมายที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ การพัฒนาสังคม และการปรับปรุงหลักสูตร ทำให้สถานศึกษาเป็นที่น่าพอใจ และเป็นสถานที่ที่มีความหมายทั้งครูและนักเรียนจะใช้เวลาอยู่ในสถานศึกษาอย่างมีค่า

เซอร์จิโอวานนี (Sergivanni, 1983) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การที่เน้นเฉพาะบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยกล่าวว่าบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะที่บอกถึงสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากสถานศึกษาอื่น ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียนหรืออาจจะหมายถึงความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อสถานศึกษา

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ครู นักเรียน ผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษา แล้วส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคคล พฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

### 3.5 องค์ประกอบเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

ไลเคิร์ต (Likert R., 1961) มององค์การในเชิงระบบและจำแนกระบบขององค์การออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1) บรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative Climate) บรรยากาศในองค์การระบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีความจริงใจ และความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บุคคลในองค์การมีแนวโน้มที่จะถูกจูงใจ โดยวิธีการข่มขู่หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจความไม่พึงพอใจแผ่ไปทั่วองค์การ การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์และการตัดสินใจจะถูกกำหนดโดยผู้บริหาร การบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากฐานคติทฤษฎีในด้านบุคคล อำนาจหน้าที่และการจัดองค์การ

2) บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย (Behevalent-Authoritative Climate) ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การมีวิธีการจูงใจด้วยการให้รางวัลบ้าง แต่บางครั้งมีการบังคับ มีการให้ความช่วยเหลือ และความร่วมมือกันในองค์การระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงยอมรับฟังความคิดเห็นและยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง มีความพึงพอใจปานกลางในการเป็นบุคลากรองค์การ การบังคับบัญชา และความสำเร็จของตน

3) บรรยากาศองค์การแบบปรึกษา (Consultative Climate) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมในการไว้ใจ และมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีการขอคำแนะนำและให้คำปรึกษา เพื่อกำหนดเป็นแนวทาง หรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ ทำให้บุคคลในองค์การมีความรู้สึกกับผิชอบและปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีการร่วมมือร่วมใจกันภายในองค์การ

4) บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative Climate) ผู้บริหารให้การสนับสนุนไว้ใจ และจริงใจต่อบุคคลในองค์การ ส่งเสริมให้มีการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นอย่างอย่างแน่นแฟ้น อบอุ่น และฉันท์มิตร ทำให้มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ตามทัศนะของโลเคิร์ธ บรรยากาศตามแบบที่ 4 จะเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด ดังนั้นหากองค์การใดมีบรรยากาศใกล้เคียงแบบที่ 4 เข้าไปมากเพียงใดก็แสดงว่ามีบรรยากาศในการทำงานดี ขึ้นตามลำดับ

ฮาลปิน (Halpin, 1966) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และได้สรุปว่าบรรยากาศของสถานศึกษาประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของคณะครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยมีพฤติกรรมของครู 4 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ มิติอุปสรรค มิติขวัญ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่ มิติห่างเหิน มิติกรุณาปราณี มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง จากบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิตินี้ สามารถจัดเป็นลักษณะเฉพาะบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ คือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศเข้มเซา ตามรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 8 มิติ

1) พฤติกรรมของครู มี 4 มิติ คือ

1.1) ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติงานซึ่งขาดความสามัคคี ไม่มีการพูดคุยประสานงาน แต่ละคนทำหน้าที่ของตนเท่านั้น

1.2) อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน โดยขาดความเป็นอิสระ ภาระงานที่มากเกินไป ครูรู้สึกอึดอัดใจต่อการปฏิบัติงาน มีข้อกำหนดกฎเกณฑ์มากเกินไป ก่อความไม่สบายใจ โดยผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.3) ขวัญ (Esprit) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน โดยครูปฏิบัติงานด้วยขวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักใคร่สามัคคี และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4) มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน โดยครูปฏิบัติงานความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์กันที่ดีต่อกัน ทำงานเป็นทีม เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการด้านสังคม แต่ไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

## 2) พฤติกรรมของผู้บริหาร มี 4 มิติ คือ

2.1) มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยมีแนวทางการบริหารงานที่เคร่งคับตอกฎเกณฑ์ ข้อบังคับมากเกินไป ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นไปด้วยความตึงเครียด ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อย

2.2) มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ ผู้บริหารจะควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ครูต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด การสื่อสารเป็นแบบสื่อสารทางเดียว และผู้บริหารจะไม่สนใจข้อมูลย้อนกลับจากใครทั้งสิ้น

2.3) มิติเป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารพยายามกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้ครูปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า โดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีควบคุม ตรวจสอบ หรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนเองให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่คนอื่นจะยึดถือและนำไปปฏิบัติได้

2.4) มิติกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูแบบคำนึงถึงใจเขาใจเรา โดยแสดงความเป็นผู้มีความเมตตากรุณาช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของครูเป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีผลต่อความรู้สึกของบุคคลากรในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยความรู้สึกของครูที่มีผลต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานกับความรู้สึกของคณะครูที่มีต่อผู้บริหาร

บรรยากาศองค์การที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 8 มิติ นำไปสรุปเป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การ ได้ 6 แบบ ดังนี้

1) บรรยากาศแจ่มใสหรือแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรักใคร่ สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ครูได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนเองชอบและถนัด เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ภาคภูมิใจ รักผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการในส่วนต่างๆ เป็นแบบอย่างที่ดี ให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ เป็นที่เคารพ เชื่อใจ และเป็นที่ยังพาทของคณะครู ไม่ใช่แต่เพียงเป็นผู้สั่งการ ควบคุมหรือตรวจสอบมากเกินไป ความสัมพันธ์ของคณะครูและผู้บริหารเป็นความสัมพันธ์ที่ดี กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลงสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ไม่สร้างบรรยากาศการทำงานตึงเครียดมากเกินไป เน้นความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่เน้นผลงานหรือการแข่งขันมากนัก จึงทำให้คุณภาพบรรยากาศแบบแจ่มใสนี้เป็นแบบที่เหมาะสมแก่คณะครูมากที่สุด

2) บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสร้างสัมพันธ์กันอย่างฉันท์มิตร บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างสนุกสนาน มีความสามัคคี ให้ร่วมมือกันทำงาน ทำงานกันเป็นทีม มีพลัง ครูได้ความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าสนใจความสำเร็จของงาน ผู้บริหารเป็นผู้ออกกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือข้อตกลงต่าง ๆ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู สร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานให้ครูบ้างแต่ยังไม่มากเท่าบรรยากาศแจ่มใส การบริหารงานยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อตกลงต่างๆ มากกว่าการให้สำคัญกับตัวบุคคล แต่การทำงานไม่ได้รับความสำเร็จเท่าที่ควร ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคณะครูยังไม่ดีเท่าที่ควร การควบคุม ตรวจสอบ และประเมินงานของครูมีน้อย แต่จะให้อิสระต่อการทำงานและเลือกงานตามความสามารถของตน ผู้บริหารจะแสดงความเมตตาปราณี และคอยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ส่งเสริมสวัสดิภาพของคณะครู

3) บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ เข้มงวดในผลสำเร็จของงาน เน้นออกคำสั่ง ประเมินและติดตามงาน ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์กับคณะครูมากนัก มุ่งคำนึงถึงแต่เรื่องผลสำเร็จของงาน งานที่มอบหมายให้ครูทำต้องเสร็จกระตุ้นให้ครูทำงานมากขึ้น โดยผู้บริหารจะไม่สนใจความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่นเลย แต่ยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับให้คณะครู เพราะครูเกิดความภาคภูมิใจและมีผลพลอยได้จากผลงาน คณะครูร่วมมือกันทำงานตลอดเวลาและทำงานอย่างหนัก เพื่อสัมฤทธิ์ของงานสำเร็จตามเป้าหมาย

4) บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและคณะครุมีความสัมพันธ์อันดีมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจการทำงานน้อย จนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือ การนิเทศติดตามงาน บริหารงานอย่างหละหลวม ปล่อยปละละเลย โดยผู้บริหารมีความเมตตากรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของครู ไม่ติดตามผลงาน ความสัมพันธ์ด้านส่วนตัวดี ครูมีขวัญกำลังใจปานกลาง แต่ครูขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าคณะครูทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน คณะครูต้องกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งมากขึ้น

5) บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศ การปฏิบัติงานที่ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุม นิเทศ ติดตาม การปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มคณะครู แต่คณะครูไม่ยอมรับนับถือความรู้ ความสามารถ คณะครูแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ไม่รักใคร่สามัคคี และไม่ได้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ให้คณะครูเบื่อหน่ายในการทำงาน

6) บรรยากาศซีมเซา (The Close Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ คณะครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะความสัมพันธ์ในองค์กรไม่ดี และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน ขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู โดยผู้บริหารพยายามตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยไม่มีหลักการ ขาดความเมตตาและคิดสร้างสรรค์

จากบรรยากาศขององค์กรทั้ง 6 มิตินี้ บรรยากาศแจ่มใส นับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบซีมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ แนวทางที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้พนักงานมีความสามารถและมีประสิทธิภาพขึ้นก็คือ ความสามารถของการจัดการผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการที่จะควบคุมบรรยากาศของการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ

ลิทวิน (Lewin, 1939) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์กร 4 แบบ เช่นกัน ซึ่งได้แก่

1) บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) เป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด รูปแบบ

บรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในงานต่ำ ขาดความคิด สร้างสรรค์ ผลผลิตลดลงและมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์กร

2) บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affiliative Climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนม และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงานสูง แต่ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับปานกลาง

3) บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Climate) ถือเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูงและมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4) บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centers Climate) มีลักษณะสำคัญ คือมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอัตราการลาออกจากงาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการปฏิบัติงานอีกด้วย

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับควบคุม โครงสร้างองค์กรแบบของผู้นำกฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์กรและการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์กร บรรยากาศขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร อันเป็นลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีส่วนเกี่ยวโยงมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารในการสั่งการ บังคับบัญชาหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติสิ่งใดตามจุดหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงกล่าวได้ว่าบรรยากาศขององค์กรจะเป็นไปในมิติใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาที่ได้กล่าวไว้ อย่างหลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าทุกแนวคิดทฤษฎีมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกนำแนวคิดของ ฮาลปิน (Halpin, 1966) เป็นฐาน ซึ่งได้เสนอแนวคิดลักษณะบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษา 6 แบบ ได้แก่

1) บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศที่สมาชิกในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรักใคร่ สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ครูได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนเองชอบและถนัด เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ภาคภูมิใจ รัก ผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ เป็นที่เคารพ เชื่อใจ และเป็นที่ยังพาทของครู โดยกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลงสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เน้นผลงานหรือการแข่งขันมากนัก

2) บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้างสัมพันธ์กันอย่างฉันทมิตร มีความสามัคคี ทำงานกันเป็นทีม มีพลัง ให้โอกาสครูเลือกงานได้โดยอิสระและตามความสามารถของตน ทำให้ครูเน้นสร้างความสัมพันธ์มากกว่าสนใจความสำเร็จของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาคอยช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ให้ความสำคัญระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูยังไม่ดีมากนัก ผลงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

3) บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยเข้มงวดในเรื่องผลสำเร็จของงาน เน้นการควบคุม ออกคำสั่ง ประเมินผลและติดตามงาน กระตุ้นให้ครูทำงานมากขึ้น ผลงานต้องมีคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดรับความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ไม่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับครูมากนัก มุ่งคำนึงถึงเรื่องผลสำเร็จของงาน แต่ยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพราะครูได้รับรางวัลหรือประสบความสำเร็จจากงานที่ทำ เกิดความภาคภูมิใจ ครูจึงตั้งใจทำงานหนักขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความสัมพันธ์กันที่มิตรสหาย ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความเมตตา กรุณา ไม่สั่งการ ไม่บังคับ ไม่กดดัน สนใจผลงานน้อย ไม่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน จนละเลยต่อกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลง หรือการนิเทศติดตามงาน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเหมือนครูทุกคนเป็นสมาชิกในครอบครัว โดยผู้บริหารสถานศึกษากับครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในด้านส่วนตัว แต่ครูขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน และครูคอยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่อย่างเข้มแข็งตลอดเวลา

5) บรรยากาศแบบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษา

บริหารงานโดยการออกคำสั่งและใช้อำนาจ ควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เป็นที่ยอมรับนับถือจากครูเพราะครูไม่เชื่อในความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครูแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ขาดความสามัคคี ไม่ได้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ ขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงาน ครูเบื่อหน่ายในการทำงาน

6) บรรยากาศแบบซึ่มเซา (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวกหรือช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยตั้งระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อตกลงต่าง ๆ ให้ครูปฏิบัติตามโดยไม่มีหลักการทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากครู ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ขาดความเมตตาและความคิดสร้างสรรค์ ครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ขาดความภาคภูมิใจในการทำงานและขาดความสามัคคีในการทำงาน

#### 4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของคุณ

##### 4.1 ความหมายของความสุข

นักวิชาการจำนวนมากทั้งในและต่างประเทศได้ให้นิยามความหมายของความสุข (Happiness) ในแต่ละบริบทของบุคคล กลุ่ม องค์กร สังคม ประเทศ ไว้ตามแนวทางที่ต่างกัน ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า สุข หมายถึงสภาวะความสบายกายสบายใจมักใช้คู่กับคำอื่น เช่น ขอให้มีความสุข อยู่ดีมีสุข สุขสบายดี เป็นต้น

กรมสุขภาพจิต (2552) ได้ให้นิยามของความสุขคือ ชีวิตที่เป็นสุขซึ่งมีผลมาจากความสามารถในการควบคุม และจัดการกับปัญหาในชีวิตได้ สามารถเลือกใช้ชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ และพัฒนาชีวิตของตนได้ดีมีความพร้อมและสมบูรณ์ทั้งทางกายและใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มนุษย์สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เข้าใจในตนเองอย่างดี และสามารถพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จได้

ครรชิต ชำนิประโคน (2560) ได้ให้ความหมายว่า ความสุข หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพึงพอใจกับชีวิต คนที่มีความสุขนั้นเป็นคนที่แทบจะไม่มีรู้สึกวิตกกังวลกับชีวิตตนเอง ชอบสนุกสนานอยู่กับเพื่อนฝูงและชอบประสบการณ์ใหม่ๆ มีอารมณ์มั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงขึ้นลงง่าย และมักจะหวังว่าคนจะพบเจอสิ่งดี ๆ ในอนาคต

ฤติมา บุญบำรุง (2560) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสุขว่า ความสุข คือ บุคคลรับรู้ว่าคุณเองได้ทำในสิ่งที่ถนัดและทำได้ดีจนสำเร็จ มีความภาคภูมิใจในการทำงานของตน มีความคิดเชิงบวก มีความกระตือรือร้นในชีวิตที่จะนำไปสู่การมีสุขภาพที่ดี สามารถพัฒนาตนเอง และมีใจที่สงบ มีชีวิตที่พอเพียง

นิภาพร หาญยิ่ง (2565) ได้ให้ความหมายว่า ความสุข หมายถึง อารมณ์ทางบวกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล โดยการใช้ชีวิตอย่างเป็นสุข เกิดความภูมิใจ ความพึงพอใจในชีวิต ความเพลิดเพลินใจ และความสุขนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาที่อยากจะได้ไว้ในทุกช่วงชีวิต

วิทท์แมน (Wittmann P., 2003) ได้ให้ความหมายของความสุขว่า เป็นระดับของความรู้สึกที่สามารถบ่งบอกได้จากถึงระดับความพอใจ ซึ่งมีคำที่มีความหมายคล้ายกันหลายคำ ได้แก่ ภาวะสุข (Well Being) สุขอารมณ์ (Pleasure) โชค (Luck) สนุกสนาน (Joy) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความพอใจ (Contentment) ความเบิกบานสำราญใจ (Ecstasy) เป็นต้น

กาวิณและเมสัน (Gavin J.H., 2004) เสนอความคิดเห็นไว้ว่า ความสุขเกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในคนของแต่ละบุคคล ซึ่งความรู้สึกดีรับรู้ได้ว่าเป็นความรู้สึกทางบวก เช่น ชอบใจพอใจ ชื่นชม เป็นไปตามปรารถนา

ไดเนอร์และโออิชิ (Diener E., 2003) ให้ความหมายว่าความสุข คือ การที่บุคคลรู้สึกพึงพอใจในการใช้ชีวิตของตน อาจวัดความพึงพอใจได้หลากหลายเช่นการประเมินความสุขชีวิตหลังแต่งงาน และชีวิตการทำงาน คนที่มีความสุขจะแสดงออกทางอารมณ์ในเชิงบวก มองโลกในแง่ดี มีจิตใจดี คิดทำสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ ในทางกลับกันคนที่ขาดความสุขจะแสดงออกทางอารมณ์เชิงลบ วิตกกังวล เห็นแก่ตัว และคิดแต่สิ่งเลวร้าย

สรุปได้ว่าความสุข คือ การรับรู้ถึงความรู้สึกหรือภาวะทางอารมณ์ในช่วงเวลาหนึ่ง ความสุขเป็นความรู้สึกถึงความพึงพอใจในชีวิตซึ่งอาจเกิดได้จากปัจจัยที่แตกต่างกัน ความสุขจะเป็นลักษณะทางอารมณ์ และความรู้สึกที่แสดงออกทางพฤติกรรมค่อนข้างคงทนยาวนาน เป็นไปในทิศทางเดียวกับความพอใจ เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจทั้งด้านการใช้ชีวิต สภาพแวดล้อม สังคม ส่งผลให้บุคคลเป็นคนที่จิตใจดี มองโลกในแง่ดี และพัฒนาตนเองได้อย่างมีคุณภาพ

#### 4.2 ความหมายของความสุขในการทำงาน

สมคิด อิศระวัฒน์ (2556) การได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา การมีงานทำ มีความเจริญก้าวหน้า งานได้รับการยอมรับและยกย่อง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามโอกาสและขีดความสามารถของตน

ผกาพรรณ ดิษฐ์เสน (2560) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสุขในการทำงานว่า ความสุขในการทำงาน คือ การที่บุคคลได้ทำในสิ่งที่ตนเองรัก ชื่นชอบ และเกิดความพึงพอใจ มีความก้าวหน้าในชีวิต มีสังคมการทำงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีรายได้ที่พอใจ ทำให้เกิดอารมณ์ทางบวก รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความรักและภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้มีกำลังใจทำงานให้เกิดผลสำเร็จและพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการทำงาน

สุมงคล กุมภีร์ (2560) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสุขในการทำงานว่าความสุขในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รู้สึกรักและผูกพันกับงานที่ทำ เห็นคุณค่าของงานที่ทำ งานที่ทำเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

สุธีรา สีมา (2562) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสุขในการทำงานว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดี มีความสนุกสนาน เพลิดเพลินและสัมพันธ์ดีในการทำงาน สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานให้ถึงจุดสูงสุดอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วาร์ (Warr P., 1990) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตัวบุคคล ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ประกอบด้วยความเพลิดเพลินในงาน ความพึงพอใจในงานและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า

1) ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบใจ เต็มใจ ชยัน พุ่มพู่ในการทำงาน และยินดีในการปฏิบัติงานของตน

2) ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติ โดยเกิดความรู้สึกว่าชอบการทำงาน มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในการทำงาน

3) ความรื่นรมย์ในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเกิดความสนับสนุน เพลิดเพลิน มีแรงกระตุ้นกับการทำงาน และไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใด ๆ ในการทำงาน

ลิวโบไมร์สกี (Lyubomirsky S., 2001) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นได้จากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง หลายอย่างทั้งด้านปัจจัยส่วนบุคคล ประสบการณ์แรงจูงใจ ตลอดจนแนวคิดเชิงบวก และแนวคิดเชิงจริยธรรม อีกทั้งยังอธิบายว่าความสุขให้ผลลัพธ์ที่ดีหลายประการ เช่น สุขภาพดีมีความอ่อนเยาว์ มีอารมณ์ดีเกิดการตัดสินใจที่ดีและสังคมเข้มแข็ง

ไดเนอร์ (Diener E., 2003) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสุข ประกอบด้วย ความพึงพอใจในชีวิต เป้าหมายของชีวิต และประสบการณ์ในชีวิต ความรู้สึกด้านลบต่ำ คนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในชีวิตของบุคคล

มานีเยร์ (Manion, 2003) ให้ความหมายว่า ความสุขในการทำงานคือ พฤติกรรมการแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง การแสดงออกได้ในทางร่างกายและคำพูดที่เต็มไปด้วยพลัง และความตื่นเต้น ความสุขในการทำงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการมองเห็นคุณค่าในตนเอง ใ้การยอมรับนับถือทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ พึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน และอยากที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นประสบผลสำเร็จในงาน

สรุปได้ว่าความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกในเชิงบวก ความพึงพอใจ ความชื่นชอบ ต่อการงานที่ตนเองทำอยู่ อันเกิดจากการตอบสนองต่อสถานการณ์ในการทำงานหรือประสบการณ์ การทำงานอันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

### 4.3 องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

เกสร มัยจีน (2559) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของความสุขในสังคม เกิดจากองค์ประกอบหลายส่วนมารวมกัน หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขาดหายไปจะทำให้ความสุขลดลงตามไปด้วย โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความสุข ออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก คือ

#### 1) เศรษฐกิจพอเพียง

บุคคลจะมีความสุขได้ ต้องมีพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจที่มั่นคง และความเพียงพอกับความต้องการขั้นพื้นฐานได้โดยตอบสนองกับปัจจัย 4 ตามความจำเป็น มีความพอเพียง เมื่อทุกอย่างพอเพียงก็เกิดเป็นความสมดุล เรียกว่า เศรษฐกิจสมดุล เมื่อเกิดความสมดุลก็จะทำให้ทุกอย่างปกติ

#### 2) ครอบครัวที่อบอุ่น

ครอบครัวเป็นระบบพื้นฐานของมนุษย์ที่มีความสำคัญที่สุดเพราะการได้ใช้ชีวิตอยู่ในครอบครัวที่อบอุ่นในช่วงวัยเด็กเป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดในชีวิตของมนุษย์ ครอบครัวจึงเปรียบเสมือนเป็นหัวใจหรือเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมที่จำเป็นของมนุษย์

#### 3) การกำหนดเป้าหมาย

บุคคลต้องกำหนดเป้าหมายในชีวิตให้ชัดเจน และต้องทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วาง ซึ่งการกำหนดเป้าหมายประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความศรัทธาในศาสนาที่นับถือ ความคิดที่เป็นอิสระ และการมีความรักต่อเพื่อนมนุษย์และสรรพสิ่งทั้งหลาย

#### 4) การมีสุขภาพที่สมบูรณ์

คำว่า "สุขภาพ" หมายถึง สุขภาวะ เป็นภาวะที่บุคคลมีความสุขทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ในทางพระพุทธศาสนา ได้แบ่งภาวะของมนุษย์ตามความรู้สึกออกเป็นคู่กัน คือ สุข กับทุกข์ แต่มิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด เมื่อใดที่มีสุข ก็แสดงว่ามีทุกข์น้อยลง เมื่อใดมีทุกข์ ก็แสดงว่ามีสุขน้อย

ชาญวิทย์ วสันต์ธนาวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย คนทำงานที่มีความสุข สถานที่ทำงานที่น่าอยู่ และชุมชนสมานฉันท์

1) คนทำงานที่มีความสุข (Happy People) หมายถึง บุคคลสามารถจัดสมดุลในการใช้ชีวิตได้ รู้ว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์การ มีทักษะในการทำงาน มีความเป็นอยู่ที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น มีคุณธรรม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม

2) สถานที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) คือ บุคคลรู้สึกที่สถานที่ทำงานเป็นสถานที่ที่สงบ ปลอดภัย มีความรัก ความสามัคคีในองค์กร บรรยากาศในการทำงานน่าอยู่ ประกอบด้วย ความอบอุ่น คนในองค์กร และความสุข ลักษณะของสถานที่ทำงานน่าอยู่ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

- 2.1) เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม
- 2.2) เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน
- 2.3) เป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์

3) ชุมชนสมานฉันท์ (Happy Teamwork) คือ ชุมชนที่ความสามัคคี มีการทำงานที่เป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ และเอื้ออาทรกับสังคมารอบข้างชุมชน

นอกจากนี้สามารถจำแนกความสุขได้ เป็น 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1) การเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี รู้จักดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (Happy Body) คือ มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน รักษาสุขภาพเป็นอย่างดี

2) การเป็นผู้ที่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart) คือการมีน้ำใจ การเสียสละ แบ่งปัน การคิดถึงคนอื่น ช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันและกัน การรู้รับทราบต่าง ๆ ในชีวิต เช่น บทบาทของคุณพ่อ บทบาทของคุณแม่

3) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) คือ การรู้จักตนเอง จัดการกับความรู้สึกทางลบของตนเองได้ มีความผ่อนคลาย ในการใช้ชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว และรู้จักการรักษาสมดุลของชีวิต

4) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Happy Brain) คือ การพัฒนาทักษะความรู้ การพัฒนาตัวเองตลอดเวลา ให้เป็นผู้ที่รู้เท่าทัน มีความรู้รอบตัว ทันท่องข่าวสารบ้านเมือง และเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5) การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) คือ การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู มีจิตใจที่บริสุทธิ์ มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา เป็นต้น

6) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) คือ เป็นผู้ที่มีวินัยในการใช้จ่าย มีเงินเก็บ รู้จักใช้เงินอย่างสมเหตุสมผล เป็นหนี้อย่างมีเหตุผล มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง เป็นบุคคลที่สามารถจัดการรายรับ รายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้

7) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่น และความมั่นคง ดูแลให้ความรักความอบอุ่นในครอบครัว ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญต่อครอบครัว เป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เป็นกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในชีวิต

8) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์การ/สังคมของตนเองได้ (Happy Society) คือ การเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การและสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างความสุข 8 ประการกับองค์การแห่งความสุข

#### 4.4 องค์ประกอบเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

อริคุณ สินธนาปัญญา (2557) ได้กล่าวว่า ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการในทุก ๆ ด้านให้สถานศึกษานั้น ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมถึงบทบาทที่สำคัญอีกประการ คือ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยการเสริมสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งองค์ประกอบในการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร มีดังนี้

##### 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นลักษณะเชิงกายภาพและเชิงนามธรรม อาทิ เช่น ความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานจำเป็นเพียงพอและสะดวกต่อการใช้งาน หากสามารถจัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่ดี จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกอบอุ่น มีความสะดวกสบายในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

##### 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะในการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ยาก

##### 3) ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายให้แก่ครู ทั้งในรูปแบบของเงิน สวัสดิการ รางวัล หรือผลประโยชน์อื่นเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน

#### 4) คุณลักษณะงาน

คุณลักษณะงานเป็นรูปแบบการทำงาน ที่ครูต้องปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และผลของการปฏิบัติงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการทำงาน โดยตรงที่จะส่งผลต่อความพอใจต่อการทำงานของแต่ละบุคคล

#### 5) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

เป็นการปฏิบัติงานโดยการใช้การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน โดยการแสดงออกพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ ทางกาย วาจา ใจ ในเชิงบวกเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันในการทำงาน

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมาก เพราะสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กร จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับสถานศึกษาเป็นบรรยากาศที่เป็นไปด้วยความอบอุ่น ปลอดภัย มีความสุข ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน สามารถไว้วางใจที่จะปรึกษาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีผู้บริหารที่เข้าใจ ไว้วางใจ เป็นสถานที่ทำงานที่ความอบอุ่นเหมือนอยู่กันในครอบครัว

ครรรชิต ชำนิประโคน (2560) กล่าวเกี่ยวกับความสุขว่า ความสุขเป็นรากฐานของการดำรงชีวิตเป็นอารมณ์ความรู้สึกที่ดีที่ใ้ประเมินความเป็นอยู่เป็นความพึงพอใจในชีวิต ความพึงพอใจในงาน รับรู้ถึงความดีงาม และคุณประโยชน์ของงานที่กระทำ ตลอดจนอยากที่จะปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้นเพื่อสนองความต้องการของตน การมีสุขภาพกายและใจที่เข้มแข็งมีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อกันรู้จักผ่อนคลายเป็นสิ่งต่าง ๆ มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคงและความพอใจในสิ่งที่ตนเป็น

พุทธทาสภิกขุ (2561) กล่าวเกี่ยวกับความสุขว่า ความสุขคือ การว่างจากสิ่งที่ปรุงแต่ง เพราะฉะนั้นความสุขทางรูป รส กลิ่น เสียง ทำนองนี้เป็นมายา และไม่กล่าวว่าเป็นความสุขอย่างยิ่ง ถ้าจะกล่าวก็เป็นความสุขตามความหมายของคนธรรมดาสามัญทั่วไป ไม่ใช่สุขอย่างยิ่ง เป็นนิพพานหรือความว่าง

ไดเนอ์ (Diener E., 2003) กล่าวว่าสุขภาวะที่ดี (Subjective Well-Being) อธิบายว่าองค์ประกอบของความสุขก็คือ ความพึงพอใจในชีวิต ความพึงพอใจในจุดหมาย หลักการใช้ชีวิต มนุษย์มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่าง ดังนี้

1) ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) หมายความว่า การที่บุคคลมีความพึงพอใจกับสิ่งที่ตนเองเป็น มีเป้าหมาย มีความคาดหวัง และการยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว

2) ความพึงพอใจในงาน (Work Satisfaction) หมายความว่า การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองถนัด และพอใจกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีความสุขเมื่อได้ทำงานนั้น และงานที่ได้ทำนั้นทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

3) อารมณ์ทางบวก (Positive Affect) หมายความว่า การที่มนุษย์มีความสุข มีความเพลิดเพลินสนุกสนานในการทำงาน มีอารมณ์ร่าเริงสดใสกับการทำงาน มีความรัก เชื่อมมั่น ศรัทธากับสิ่งที่ทำ

มานีเยร์ (Manion, 2003) กล่าวถึง ความสุขในการทำงานว่าเป็นผลที่เกิดจากการกระทำ การคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดจากการทำงาน เช่น การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกัน การร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการทำงาน และผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน สามารถอธิบายด้วยองค์ประกอบของความสุขในการทำงานได้ 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี (Connections) หมายถึง การรับรู้พื้นฐาน ลักษณะนิสัย ความคิด ทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน โดยบุคคลในสถานที่ทำงานพยายามสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้เกิดสังคมการทำงานขึ้น ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ความร่วมมือ ความสามัคคีช่วยเหลือ แบ่งปัน ซึ่งกันและกัน มีวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ พุดคุยกันอย่างเป็นมิตร เกิดมิตรภาพที่ดีระหว่างการทำงาน และความรู้สึกมีความสุข ได้รับการยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนรับรู้ว่าได้ตนเองมีเพื่อนร่วมงานที่รักและมีความปรารถนาดีต่อกัน (Manion, 2003)

2) ด้านความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรักในงานที่ทำ เห็นคุณค่าของงาน มีความกระตือรือร้น ขยัน ตื่นเต้น สนุกสนาน เพลิดเพลิน เต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ อยากรเรียนรู้ สนใจ และอยากพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ รับรู้ว่าตนเองต้องทำงานให้สำเร็จ รู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำงาน มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของงาน

3) ด้านความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง การรับรู้ว่าได้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีอิสระในการทำงานเกิดความสำเร็จ รู้สึกว่ามีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจใน การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความก้าวหน้าและทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

4) ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (Recognition) หมายถึง การรับรู้ว่าได้ตนเองได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงได้รับความคาดหวัง ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สามารถพูดคุย

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนวทางแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ มาเนียร์ (Manion, 2003) เป็นฐาน ซึ่งได้เสนอแนวคิดขององค์ประกอบของความสุขในการทำงานของครู 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี (Connections) หมายถึง การรับรู้ของครูถึงพื้นฐานลักษณะนิสัย ความคิด ทักษะคติของเพื่อนร่วมงาน โดยครูพยายามสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้เกิดสังคมการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ครูให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี มีวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ พุดคุยกันอย่างเป็นมิตร รับรู้ได้ว่าตนเองมีเพื่อนร่วมงานที่รักและมีความปรารถนาดีต่อกัน เกิดมิตรภาพที่ดีระหว่างการทำงาน ทำให้ครูรู้สึกมีความสุข ได้รับการยอมรับและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

2) ด้านความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การรับรู้ของครูที่รู้สึกรักในงานที่ทำ เห็นคุณค่าของงาน เชื่อมั่นว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความกระตือรือร้น ขยัน ตื่นเต้น สนุกสนาน เพลิดเพลิน เต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ อยากเรียนรู้ สนใจ และอยากพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ รับรู้ว่าตนเองต้องทำงานให้สำเร็จ รู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำงาน มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของงาน

3) ด้านความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง การรับรู้ของครูถึงจุดมุ่งหมายของการทำงาน พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดความสำเร็จถึงจะเป็นงานที่ยากและท้าทาย ทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อ ทำงานอย่างมีอิสระทางความคิด สามารถพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความก้าวหน้าในการทำงานและทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาคู่ความสำเร็จ

4) ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (Recognition) หมายถึง การรับรู้ของครูถึงการได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงได้รับความคาดหวัง ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษาให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนวทางแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

## 5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

### 5.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

กรรณิการ์ บุญมาก (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความสุขในการทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับจำนวน 40 ข้อ ดังนี้ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดวิถีทางเป้าหมายของเฮ้าส์ House (1974) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับอยู่ที่ระดับ 0.90 ตอนที่ 2 เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครูผู้สอนตามแนวคิดของมาเนียร์ Manion (2003) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ระดับ 0.91 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความสุขในการทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

พรพรหมพรธน บุญโคกกกลม (2566) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี 2) ศึกษาความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครู และบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราดจำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 2) ความสุขใน

การทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.44 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กุลเนย์ (Gulenay N. K., 2023) ได้ศึกษา การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความสุขในองค์การของครู การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับความสุขในองค์การของครู การวิจัยได้รับการออกแบบวิธีผสม โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากนั้นจึงตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้เครื่องมือเป็นแบบวัดรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบวัดความสุขในองค์การของครู จากกลุ่มตัวอย่างครูที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดอิสตันบูล จำนวน 323 คน คัดเลือกผู้เข้าร่วมโดยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย แล้วเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาโดยผู้วิจัย สัมภาษณ์อาสาสมัคร 8 คน ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าระดับความสุขของครูอยู่ในระดับสูง และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ความสุขในการทำงานครูมีความสัมพันธ์กับการบริหารผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน เงื่อนไขการทำงาน และลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล จากผลการวิจัยนี้ยังมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารช่วยครูแก้ไขปัญหาทางการเงินและเศรษฐกิจ และผู้บริหารสถานศึกษาควรใส่ใจกับบรรยากาศของโรงเรียนเพื่อเพิ่มความสุขให้กับครู

## 5.2 บรรยายาสององค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

ปานจิตต์ กลันทกพันธ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสุขในการทำงาน บรรยายาสององค์การ เปรียบเทียบความแตกต่างของความสุขในการทำงานและหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร กลุ่ม ตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 1 ปี จำนวน 209 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล 2) แบบสอบถามความสุขในการทำงาน 3) แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ หาความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ค่าดัชนี

ความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 0.92 และ 0.95 ตามลำดับ และหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้เท่ากับ 0.96 และ 0.96 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอย พบผลการวิจัยพบว่า 1. พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร มีความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 0.45$ ) และบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.66$ ,  $SD = 0.51$ ) ผู้ที่ปฏิบัติงานในแผนกที่ต่างกันมีความสุขในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ผู้ที่มีอายุและระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความสุขในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สันโตช มีนา (Santosh Meena, 2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความสุขของบุคลากรในสถาบันการศึกษา การศึกษาในครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 คน (ชาย 45 คน หญิง 45 คน) เป็นพนักงานจากสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่แบบวัดระดับบรรยากาศขององค์กร แบบวัดระดับความพึงพอใจในงาน และแบบวัดระดับความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงาน และความสุขขององค์กร

รามเอล (Ramel C. M., 2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสุขในการทำงาน บรรยากาศองค์กรและความต้องการลาออก ของโรงเรียนอัครสังฆมณฑล วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มการลาออกของครูในโรงเรียนอัครสังฆมณฑลที่เพิ่มขึ้น โดยพยายามระบุปัญหาที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานและบรรยากาศขององค์กร การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 315 คนในโรงเรียนที่สังกัดสังฆมณฑล ผลการวิจัยพบว่าระดับความสุขในการทำงานและบรรยากาศขององค์กรอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความสุขในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออก

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

ปานจิตต์ กลั่นทกพันธ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร มีความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก และบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี ผู้ที่ปฏิบัติงานในแผนกที่ต่างกันมีความสุขในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร และ 3) บรรยากาศองค์การสามารถทำนายความสุขในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรรณิการ์ บุญมาก (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความสุขในการทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุขสันต์ สलगสิงห์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การและการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาพรวมระดับบรรยากาศองค์การ ระดับการสนับสนุนจากองค์การ และระดับความสุขในการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขอยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การและการสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความสุขในการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิราวรรณ จิระยา (2565) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ในจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า 1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ

สถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ในจังหวัดเชียงราย มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ 2) การให้การสนับสนุนบุคลากร 3) การตัดสินใจและแก้ปัญหา 4) การโน้มน้าวใจหรือการจูงใจ และ 5) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ในจังหวัดเชียงราย มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) เป็นผู้มีความรอบรู้ 2) เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม 3) เป็นผู้มุ่งความสำเร็จ 4) เป็นผู้มีสัมพันธภาพทางสังคม 5) เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม 3. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ในจังหวัดเชียงราย พบว่าสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ 2 รูปแบบได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงวิชาการมีพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำคือ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ พัฒนา ผลสัมฤทธิ์ ติดตาม ประเมินผล คิดค้นนวัตกรรม ก้าวล้ำเทคโนโลยี เสริมสร้างภาคีเครือข่ายสู่เป้าหมาย ทางวิชาชีพ เจริญสร้างแรงบันดาลใจให้ครู มุ่งสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำคือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์รอบรู้การบริหาร ยกระดับปรับเปลี่ยนวิธีการ พัฒนางานทุกด้านโดยคำนึงถึงองค์กร เข้าใจยอมรับความแตกต่าง กระตุ้นสร้างอุดมการณ์การศึกษา เป็นองค์กรเผยแพร่วิทยา มุ่งพัฒนาสถานศึกษาสู่ผลสัมฤทธิ์

พรพรมพรณ บุญโคกกกลม (2566) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 2) ความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.44 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรีกับความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยทางสถิติที่ระดับ .01

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เบิร์ก (Burke, 1983) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยใช้แบบสอบถาม LPC และ OCDQ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูมัธยมศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในเครือเซาวันนิมิซัน 18 แห่ง พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กัน แบบผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานก็ไม่ส่งเสริมหรือสอดคล้องกับแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศขององค์กรที่ได้รับการยอมรับจากครูจะเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด ครูส่วนมากมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ครูผู้สอนส่วนมากต้องการทำงานแบบปิด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับความเชื่อถือ ยอมรับจากภายนอกจึงจะได้รับความร่วมมือด้วยดี

มาซีห์ (Masih C. J., 1999) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบความเป็นผู้นำ บรรยากาศของโรงเรียน และความมุ่งมั่นต่อองค์กรของครู การวิจัยนี้ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศของโรงเรียน และความมุ่งมั่นในองค์กรของครู ในโรงเรียนมัธยมเซเว่นธ์เกรดแอนด์เอ็ดเวนต์ส ประเทศฟิลิปปินส์ กลุ่มตัวอย่างจากครูเต็มเวลาจำนวน 227 คน จากโรงเรียน 20 แห่ง โดยมีผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามความมุ่งมั่นขององค์กร (Organizational Commitment Questionnaire) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้นำ (Leadership Opinion Questionnaire) และแบบสอบถามบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate Description Questionnaire-Rutgers Secondary) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำ บรรยากาศของโรงเรียน และความมุ่งมั่นในองค์กรของครู พบว่ามีความสัมพันธ์กัน โดยระดับความมุ่งมั่นในองค์กรของครู มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศของโรงเรียน นอกจากนี้ พบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อบรรยากาศของโรงเรียน

สันโตช มีนา (Santosh Meena, 2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความสุขของบุคลากรในสถาบันการศึกษา การศึกษาในครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 คน (ชาย 45 คน หญิง 45 คน) เป็นพนักงานจากสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่แบบวัดระดับบรรยากาศขององค์กร แบบวัดระดับความพึงพอใจในงาน และแบบวัดระดับความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงาน และความสุขขององค์กร

รามเมล (Ramel C. M., 2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสุขในการทำงาน บรรยากาศขององค์กรและความต้องการลาออก ของโรงเรียนอัครสังฆมณฑล วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มการลาออกของครูในโรงเรียนอัครสังฆมณฑลที่เพิ่มขึ้น โดยพยายามระบุปัญหาที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานและบรรยากาศขององค์กร การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 315 คนในโรงเรียนที่สังกัดสังฆมณฑล ผลการวิจัยพบว่าระดับความสุขในการทำงานและบรรยากาศขององค์กรอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความสุขในการทำงานและความตั้งใจที่จะลาออก

กุลเนย์ (Gulenay N. K., 2023) ได้ศึกษา การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความสุขในองค์กรของครู การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับความสุขในองค์กรของครู การวิจัยได้รับการออกแบบวิธีผสม โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากนั้นจึงตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้เครื่องมือเป็นแบบวัดรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษาและแบบวัดความสุขในองค์กรของครู จากกลุ่มตัวอย่างครูที่ทำงานในเขตกุนโกเรน จังหวัดอิสตันบูล จำนวน 323 คน คัดเลือกผู้เข้าร่วมโดยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย แล้วเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาโดยผู้วิจัย สัมภาษณ์อาสาสมัคร 8 คน ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าระดับความสุขของครูอยู่ในระดับสูง และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ความสุขในการทำงานครูมีความสัมพันธ์กับการบริหารผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน เงื่อนไขการทำงาน และลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล จากผลการวิจัยนี้ยังมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารช่วยครูแก้ไขปัญหาทางการเงินและเศรษฐกิจ และผู้บริหารสถานศึกษาควรใส่ใจกับบรรยากาศของโรงเรียนเพื่อเพิ่มความสุขให้กับครู

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ความสุขในการทำงาน เป็นตัวแปรที่น่าสนใจศึกษา เพราะมีงานวิจัยจากหลากหลายสาขาได้ให้ความสนใจศึกษาและทำการวิจัยไว้จำนวนมาก เช่น สาขาการจัดการ สาขาธารณสุข รวมถึงสาขาเกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษา ความสุขในการทำงานของครู จึงพบได้ว่า มีปัจจัยด้านแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และ บรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของครู

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคุณ วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2566 จำนวนทั้งสิ้น 6 โรงเรียน มีจำนวนครูทั้งสิ้น 361 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน โดยได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นระดับชั้น (Strata) แล้ววิธีจับสลากจำนวนครูตามสัดส่วนของสถานศึกษา ดังตารางที่ 3

ตาราง 3 จำนวนโรงเรียน จำนวนประชากร จำนวนสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาด สถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	จำนวน ประชากร ทั้งหมด	จำนวน สถานศึกษาที่ เก็บข้อมูล	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่างทั้งหมด
ขนาดเล็ก	-	-	-	-
ขนาดกลาง	2	54		29
ขนาดใหญ่	4	307		162
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>361</b>		<b>191</b>

ซึ่งการจัดกลุ่มโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตามรายงานสถิติการศึกษาปีการศึกษา 2566 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2566) ดังนี้

ขนาดเล็ก	มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่	1 - 400 คน
ขนาดกลาง	มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่	401 – 800 คน
ขนาดใหญ่	มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่	800 คนขึ้นไป

โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแยกตามขนาดของโรงเรียน ตามจำนวนและรายชื่อโรงเรียน ดังตารางที่ 4

ตาราง 4 แสดงรายชื่อโรงเรียน จำนวนโรงเรียนจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด สถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	ชื่อสถานศึกษา	จำนวน ครู ทั้งหมด	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	-	-	-	-
ขนาดกลาง	2	โรงเรียนพลโยธิน(พวงเจริญอุทุมภ์)	30	16
		โรงเรียนเปรมประชา	24	13
ขนาดใหญ่	4	โรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหาร อากาศอุทิศ)	70	37
		โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญ สุวรรณอนุสรณ์)	66	35
		โรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาบอนุสรณ์)	124	65
		โรงเรียนบำรุงรวิวรรณ	47	25
		<b>รวม</b>	<b>361</b>	<b>191</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นลักษณะแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ เพื่อการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 4 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) โดยสอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งวิทยฐานะ ระยะเวลาในการทำงานในสถานศึกษา และสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 2) แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ 3) แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคิร์ท

(Likert's Rating scale) (สุวิมล ติรกันท์, 2551) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) บรรยากาศแจ่มใส 2) บรรยากาศอิสระ 3) บรรยากาศควบคุม 4) บรรยากาศสนิทนม 5)บรรยากาศรวบอำนาจ และ 6) บรรยากาศแบบซีมีเซา โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert's Rating scale) (สุวิมล ติรกันท์, 2551) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครู ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการติดต่อสัมพันธ์ 2) ด้านความรักในงาน 3)ด้านความสำเร็จในงาน และ 4) ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert's Rating scale) (สุวิมล ติรกันท์, 2551) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ โดยรายละเอียดของวิธีการสร้างและหาค่าคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

- 3.1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม
- 3.2) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และบทความเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู
- 3.3) กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเขียนนิยามศัพท์ตามลักษณะที่ต้องการวัด
- 3.4) ร่างแบบสอบถาม โดยการเขียนข้อความให้มีความครอบคลุมตามโครงสร้างของคำนิยามศัพท์เฉพาะ
- 3.5) นำร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
- 3.6) นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นเห็นสอดคล้องต้องกัน (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 – 1.0
- 3.7) ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง
- 3.8) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขจนสมบูรณ์และมีความเหมาะสมไปทดลอง (Try out) กับครูโรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาบนุสรณ์) ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.950
- 3.9) นำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขอนหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน จาก 6 โรงเรียน

4.2 ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 โรงเรียน และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืน ได้กลับมาและคิดเป็นร้อยละ 100

## 5. การจัดการทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคำนวณค่าสถิติพื้นฐาน และสถิติอ้างอิงเพื่อทดสอบสมมติฐาน ตามในตัวอย่าง

5.1) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทั้งตอนที่ 1 ตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4

5.2) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาโดยใช้การคำนวณความถี่และค่าร้อยละ

5.3) วิเคราะห์ระดับของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

5.4) วิเคราะห์ระดับของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.50 - 5.00 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

2.50 - 3.49 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

5.5) วิเคราะห์ระดับของความสุขในการทำงานของครู โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

- 4.50 - 5.00 หมายถึง ความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง ความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ มาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง ความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง ความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ น้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง ความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

5.6) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยการหา พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2560)

- สูงกว่า .90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
- .71-.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง
- .31-.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
- .01-.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับน้อย
- .00-.01 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5.7) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยการหา พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2560)

- สูงกว่า .90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
- .71-.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง
- .31-.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
- .01-.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับน้อย
- .00-.01 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5.8) วิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 หาดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence) เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยกำหนดเกณฑ์ค่า  $IOC \geq .5$

6.1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ตอนต้นที่ 3 และตอนต้นที่ 4 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990) กำหนดค่า  $r \geq .7$

### 6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 6.2.1 สถิติพื้นฐาน

6.2.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

6.2.1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.2.1.4 การแจกแจงความถี่ (Frequency)

#### 6.2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

6.2.2.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

6.2.2.2 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน โดยผู้วิจัยแบ่งการนำผลการศึกษาค้นคว้าออกเป็นส่วน ๆ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

รายละเอียดแต่ละหัวข้อมีดังนี้

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
**	แทน	มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Std.Error	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
p-value	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญ
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$X_1$	แทน	แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
$X_2$	แทน	แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ
$X_3$	แทน	แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ
$X_4$	แทน	แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
$X_5$	แทน	บรรยากาศในองค์การสถานศึกษาแบบแจ่มใส

$X_6$	แทน	บรรยากาศในองค์การสถานศึกษาแบบอิสระ
$X_7$	แทน	บรรยากาศในองค์การสถานศึกษาแบบควบคุม
$X_8$	แทน	บรรยากาศในองค์การสถานศึกษาแบบสนิทสนม
$X_9$	แทน	บรรยากาศในองค์การสถานศึกษาแบบรวบอำนาจ
$X_{10}$	แทน	บรรยากาศในองค์การสถานศึกษาแบบซิมเซา
$\hat{Y}$	แทน	คะแนนของความสุขในการทำงานของครูที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
$Z$	แทน	คะแนนของความสุขในการทำงานของครูที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

## 2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยายเป็นความเรียง โดยแบ่งออกเป็นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และระดับความสุขในการทำงานของครู

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละตอนมีดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งวิทยฐานะ ระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษา และสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตาราง 5 แสดงจำนวน และร้อยละ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประเภทข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	36	18.85
หญิง	155	81.15
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	41	21.47
30 – 39 ปี	81	42.41
40 – 49 ปี	38	19.90
อายุ 50 ปีขึ้นไป	31	16.23
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	124	64.92
ปริญญาโท	67	35.08
ปริญญาเอก	-	-
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับตำแหน่งวิทยฐานะ</b>		
ไม่มีวิทยฐานะ	43	22.51
ครูชำนาญการ (คศ. 2)	112	63.87
ครูชำนาญการพิเศษ (คศ. 3)	36	18.85
ครูเชี่ยวชาญ (คศ. 4)	-	-
ครูเชี่ยวชาญพิเศษ (คศ. 5)	-	-
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 5 ต่อ

ประเภทข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษา</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	36	18.85
5 – 10 ปี	52	27.23
11 – 15 ปี	56	29.32
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	47	24.61
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100.00</b>
<b>สถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน</b>		
โรงเรียนพลหโยธิน (พ่วงเจริญอุปถัมภ์)	16	8.38
โรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ)	37	19.37
โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญสุวรรณอนุสรณ์)	35	18.32
โรงเรียนเปรมประชา (สายหยุด - เกษมสงเคราะห์)	13	6.81
โรงเรียนบำรุงวิจิตรวิทยา	25	13.09
โรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาอนุสรณ์)	65	34.03
<b>รวม</b>	<b>191</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 81.15 และเพศชาย จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.85

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่อายุระหว่าง 30 - 39 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 42.41 รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 21.47 อายุ 40 – 49 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 และ อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 16.23

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 64.92 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 35.08

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งวิทยฐานะ ครูชำนาญการ (คศ. 2) จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 63.87 รองลงมาเป็นระดับตำแหน่งไม่มีวิทยฐานะจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 22.51 และระดับตำแหน่งวิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญ (คศ. 3) จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.85

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษาระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 29.32 รองลงมา มีระยะเวลาการทำงานในสถานศึกษาระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 27.23 มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 24.61 และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.85

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาอนุสรณ์) จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 34.03 รองลงมาปฏิบัติงานในโรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ) จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 19.37 ปฏิบัติงานโรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญสุวรรณอนุสรณ์) จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 18.32 ปฏิบัติงานโรงเรียนบำรุงวิวัฒนาวิทยา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.09 ปฏิบัติงานโรงเรียนพหลโยธิน (พวงเจริญอุปถัมภ์) จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.38 และปฏิบัติงานในโรงเรียนโรงเรียนเปรมประชา (สายหยุด - เกษมสงเคราะห์) จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.81

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษา และระดับความสุขในการทำงานของครู

2.1 วิเคราะห์ระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม รายด้าน และรายข้อของแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	4.21	0.33	มาก
2. แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ	4.04	0.33	มาก
3. แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	4.04	0.36	มาก
4. แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.52	0.45	มากที่สุด
<b>รวม</b>	4.20	0.37	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.45) รองลงมา แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.33) แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.33) และแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.36) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของครูผู้สอน	4.10	0.36	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของครูผู้สอน	4.10	0.38	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้การสนับสนุน เอาใจใส่ เพื่อ ทำให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน	4.08	0.38	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านวางตัวเป็นกลาง และปฏิบัติ กับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.10	0.47	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนเข้า ปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้	4.69	0.58	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับมากจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนเข้าปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.58) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.36) ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.38) ผู้บริหาร

สถานศึกษาของท่านวางตัวเป็นกลาง และปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้การสนับสนุน เอาใจใส่ เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.38) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ

แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอธิบายวิธีการปฏิบัติงานและชี้แนะการทำงานอย่างละเอียด	4.03	0.33	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสั่งงานเป็นขั้นตอน มีแบบแผน กำหนดเวลาในการส่งงานอย่างชัดเจน	4.06	0.41	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้วางแผนการทำงาน ภายใต้ข้อกำหนด กฎ กติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้	4.03	0.43	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านจะเน้นเรื่องงาน ตลอดจนความสำเร็จของงานเป็นอันดับแรก	4.03	0.46	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจทุกเรื่อง แล้วสั่งการให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม	4.03	0.40	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน สั่งงานเป็นขั้นตอน มีแบบแผน กำหนดเวลาในการส่งงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.41) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอธิบายวิธีการปฏิบัติงานและชี้แนะการทำงานอย่างละเอียด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.33) และ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจทุกเรื่อง แล้วสั่งการให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.40) และผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้วางแผนการทำงาน ภายใต้ข้อกำหนด กฎ กติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.43) และ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านจะเน้นเรื่องงาน ตลอดจนความสำเร็จของงานเป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.46) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ เน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ	4.08	0.42	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ทำทนาย	4.02	0.41	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสวงหาแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง	4.05	0.43	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านคาดหวังผลการดำเนินงานโดยตั้งมาตรฐานคุณภาพของงานให้สูงเพื่อให้เกิดความท้าทาย	4.01	0.43	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานของครูผู้สอน	4.03	0.54	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ เน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.42) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสวงหาแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.43) และผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานของครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น เสนอวิธีแก้ปัญหาและตั้งคำถามในสิ่งที่สงสัยได้	4.75	0.53	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน	4.75	0.56	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย ร่วมให้ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.20	0.59	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟังและนำข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่าง ๆ มาร่วมพิจารณาก่อนการตัดสินใจ	4.20	0.60	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการทำงานและมีการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.68	0.63	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 10 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทางด้านแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ และระดับมากจำนวน 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น เสนอวิธีแก้ปัญหาและตั้งคำถามในสิ่งที่สงสัยได้ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.53) และผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.56) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการทำงานและมีการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.63) และผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย ร่วมให้ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.59) และผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟังและนำข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่าง ๆ มาร่วมพิจารณาก่อนการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

2.2 วิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยรวม รายด้าน และรายข้อของ บรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวบรวมอำนาจ และบรรยากาศแบบซึ่มเซา โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. บรรยากาศแบบแจ่มใส	4.21	0.30	มาก
2. บรรยากาศแบบอิสระ	4.77	0.45	มากที่สุด
3. บรรยากาศแบบควบคุม	4.07	0.42	มาก
4. บรรยากาศแบบสนิทสนม	3.99	0.34	มาก
5. บรรยากาศแบบรวบรวมอำนาจ	4.07	0.31	มาก
6. บรรยากาศแบบซึ่มเซา	4.48	0.39	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ข้อ โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ บรรยากาศแบบอิสระ ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.45) บรรยากาศแบบซึ่มเซา ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.39) บรรยากาศแบบรวบรวมอำนาจ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.31) บรรยากาศแบบควบคุม ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.42) และบรรยากาศแบบสนิทสนม ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศของคณาจารย์ในสถานศึกษา  
ด้านบรรยากาศแบบแจ่มใส

บรรยากาศแบบแจ่มใส	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักใคร่ สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	4.13	0.38	มาก
2. ครูผู้สอนได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนเองชอบและถนัด รักผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.10	0.36	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและเป็นที่พักพิงของครูผู้สอนได้	4.10	0.38	มาก
4. ครูผู้สอนให้ความเคารพ เชื่อใจและศรัทธาต่อผู้บริหารสถานศึกษา	4.59	0.57	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนปฏิบัติงานภายใต้ความยืดหยุ่นและความเหมาะสมของสถานการณ์	4.23	0.47	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านไม่กดดันหรือคาดหวังผลงานจากครูผู้สอนมากนัก	4.08	0.37	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า บรรยากาศของคณาจารย์ในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศแบบแจ่มใส โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ครูผู้สอนให้ความเคารพ เชื่อใจและศรัทธาต่อผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.57) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนปฏิบัติงานภายใต้ความยืดหยุ่นและความเหมาะสมของสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักใคร่ สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.38) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ด้านบรรยากาศแบบอิสระ

บรรยากาศแบบอิสระ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นทีมด้วยความสามัคคี	4.74	0.52	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้โอกาสครูผู้สอนเลือกงานได้โดยอิสระตามความสามารถของตน	4.78	0.58	มากที่สุด
3. ครูผู้สอนมุ่งสร้างความสัมพันธ์มากกว่าสนใจความสำเร็จของงาน	4.80	0.46	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ครูผู้สอนเป็นบางครั้ง	4.76	0.57	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.77</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 13 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศแบบอิสระ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ครูผู้สอนมุ่งสร้างความสัมพันธ์มากกว่าสนใจความสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.46) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้โอกาสครูผู้สอนเลือกงานได้โดยอิสระตามความสามารถของตน ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.58) และ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ครูผู้สอนเป็นบางครั้ง ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ด้านบรรยากาศแบบควบคุม

บรรยากาศแบบควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเน้นเรื่องความสำเร็จ ของงานเป็นสำคัญ	4.06	0.38	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุม ออกคำสั่ง ประเมินผลและติดตามงานอย่างใกล้ชิด	3.99	0.46	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกระตุ้นให้ครูผู้สอน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ	4.02	0.46	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดรับความคิดเห็นหรือรับฟัง ข้อเสนอแนะจากผู้อื่น	3.95	0.76	มาก
5. ครูผู้สอนมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน	4.43	0.78	มาก
6. ครูผู้สอนตั้งใจทำงานหนักขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตาม เป้าหมาย	3.97	0.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 14 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศแบบควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ครูผู้สอนมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.78) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเน้นเรื่องความสำเร็จของงาน เป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.38) และ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกระตุ้นให้ครูผู้สอน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.46) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ด้านบรรยากาศแบบสหสนม

บรรยากาศแบบสหสนม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญเหมือน ครูทุกคนเป็นสมาชิกในครอบครัว	3.93	0.63	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านบริหารงานโดยเน้น ความเมตตา กรุณา ไม่บังคับหรือสั่งการในการทำงาน	3.93	0.58	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ให้ความสำคัญกับ ความสำเร็จของงาน	3.99	0.46	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านละเอียดถี่ถ้วน ระเบียบ ข้อตกลง หรือการนิเทศติดตามงาน	4.01	0.38	มาก
5. ครูผู้สอนขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจใน ผลสำเร็จของงาน	4.04	0.38	มาก
6. ครูผู้สอนมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ทำงานอย่างเข้มแข็ง	4.02	0.38	มาก
<b>รวม</b>	3.99	0.47	มาก

จากตาราง 15 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศ  
แบบสหสนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า  
อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ครูผู้สอนขาดความพึงพอใจและ  
ความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.38) รองลงมา ครูผู้สอนมีส่วนช่วยกระตุ้น  
ให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างเข้มแข็ง ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = .038) และผู้บริหารสถานศึกษาของ  
ท่านละเอียดถี่ถ้วน ระเบียบ ข้อตกลง หรือการนิเทศติดตามงาน ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.38)  
ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ

บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านใช้การบริหารงานโดยการออกคำสั่งและใช้อำนาจของตนเองอย่างเต็มที่	4.06	0.33	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างใกล้ชิด	4.06	0.37	มาก
3. ครูผู้สอนไม่ยอมรับนับถือ ไม่เชื่อในความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา	4.08	0.42	มาก
4. ครูผู้สอนแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ขาดความสามัคคีและไม่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.08	0.43	มาก
5. ครูผู้สอนขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานและเบื่อหน่ายในการทำงาน	4.07	0.41	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 16 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ครูผู้สอนไม่ยอมรับนับถือ ไม่เชื่อในความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.42) และครูผู้สอนแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ขาดความสามัคคีและไม่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.43) รองลงมา ครูผู้สอนขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานและเบื่อหน่ายในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.41) และผู้บริหารสถานศึกษาของท่านใช้การบริหารงานโดยการออกคำสั่งและใช้อำนาจของตนเองอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.33) และ ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.37) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ด้านบรรยากาศแบบซีมีเซา

บรรยากาศแบบซีมีเซา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารงาน	4.69	0.58	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามักไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือช่วยครูผู้สอนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.15	0.47	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งระเบียบ กฎเกณฑ์และ ข้อตกลงต่างๆ ให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามโดยไม่มีหลักการ	4.15	0.47	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีได้ ขาดความเมตตาและความคิดสร้างสรรค์	4.68	0.55	มากที่สุด
5. ครูผู้สอนขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความสามัคคี เกิดความแตกแยกกันเองภายในกลุ่ม	4.75	0.50	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.48</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 17 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศแบบซีมีเซา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ระดับมากจำนวน 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ครูผู้สอนขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความสามัคคี เกิดความแตกแยกกันเองภายในกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.50) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.58) และผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีได้ ขาดความเมตตาและความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ

2.3 วิเคราะห์ระดับความสุขในการทำงานของครู โดยรวม รายด้าน และรายข้อของ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับของ บุคคล โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังตาราง 18

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู โดยรวม และรายด้าน

ความสุขในการทำงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ด้านการติดต่อสัมพันธ์	4.75	0.42	มากที่สุด
2. ด้านความรักในงาน	4.29	0.38	มาก
3. ด้านความสำเร็จในงาน	4.21	0.37	มาก
4. ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล	4.02	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.32</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 18 พบว่า ความสุขในการทำงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ระดับมาก 3 ด้าน โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.42) รองลงมา ด้านความรักในงาน ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.38) ด้านความสำเร็จในงาน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.37) และด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.44) ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครูด้านการติดต่อสัมพันธ์

ด้านการติดต่อสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	4.77	0.46	มากที่สุด
2. ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกันและกัน	4.75	0.48	มากที่สุด
3. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ พุดคุยกันอย่างเป็นมิตร มีความสุขในการทำงานร่วมกัน	4.73	0.54	มากที่สุด
4. ท่านรับรู้ได้ว่าตนเองมีเพื่อนร่วมงานมีความปรารถนาดีต่อกันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.74	0.48	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.75</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 19 พบว่า ความสุขในการทำงานของครู ด้านการติดต่อสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.46) รองลงมา ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.48) และท่านรับรู้ได้ว่าตนเองมีเพื่อนร่วมงานมีความปรารถนาดีต่อกันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.48) ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู ด้านความรักในงาน

ด้านความรักในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านรักในงานที่ทำและคิดว่าชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี	4.23	0.45	มาก
2. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบ	4.21	0.45	มาก
3. ท่านรักและผูกพันกับการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	4.15	0.51	มาก
4. ท่านเต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ อยากเรียนรู้และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น	4.40	0.56	มาก
5. ท่านเห็นคุณค่าของงานและรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา	4.45	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 20 พบว่า ความสุขในการทำงานของครู ด้านความรักในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ท่านเห็นคุณค่าของงานและรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.65) รองลงมา ท่านเต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ อยากเรียนรู้และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.56) และท่านรักในงานที่ทำและคิดว่าชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.45) ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู  
ด้านความสำเร็จในงาน

ด้านความสำเร็จในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิด ความสำเร็จถึงจะเป็นงานที่ยากและท้าทาย	4.10	0.41	มาก
2. ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อและมีอิสระทาง ความคิดในการทำงาน	4.15	0.47	มาก
3. ท่านสามารถพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.15	0.50	มาก
4. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงเรียนเกิด การพัฒนาสู่ความสำเร็จ	4.43	0.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 21 พบว่า ความสุขในการทำงานของครู ด้านความสำเร็จในงาน โดยรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ข้อ  
โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาคู่  
ความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.63) รองลงมา ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อและมีอิสระทาง  
ความคิดในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.47) และท่านสามารถพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อ  
การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.50) และท่านพยายาม  
ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดความสำเร็จถึงจะเป็นงานที่ยากและท้าทาย ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. =  
0.41) ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของครู ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล

ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษา	4.06	0.45	มาก
2. ท่านได้รับความคาดหวังและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษา ให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน	4.00	0.54	มาก
3. ท่านสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์และแนวทางแก้ปัญหา กับเพื่อนร่วมงานได้	4.01	0.51	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 22 พบว่า ความสุขในการทำงานของครู ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกคือ ท่านได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.45) รองลงมา ท่านสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์และแนวทางแก้ปัญหา กับเพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.51) และท่านได้รับความคาดหวังและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษาให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของคุณ

3.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของคุณ โดยรวมและรายด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของคุณ

ตัวแปร	X <sup>1</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>3</sup>	X <sup>4</sup>	X <sup>5</sup>	X <sup>6</sup>	X <sup>7</sup>	X <sup>8</sup>	X <sup>9</sup>	X <sup>10</sup>	THN
X <sub>1</sub>	1.00										
X <sub>2</sub>	.600**	1.00									
X <sub>3</sub>	.446**	.501**	1.00								
X <sub>4</sub>	.436**	.387**	.430**	1.00							
X <sub>5</sub>	.635**	.568**	.427**	.333**	1.00						
X <sub>6</sub>	.315**	.201**	.284**	.418**	.180*	1.00					
X <sub>7</sub>	.361**	.329**	.456**	.286**	.248**	.424**	1.00				
X <sub>8</sub>	.497**	.552**	.417**	.217**	.543**	.049	.560**	1.00			
X <sub>9</sub>	.291**	.368**	.263**	.178*	.375**	-.077	-.087	.281**	1.00		
X <sub>10</sub>	.403**	.200**	.263**	.341**	.271**	.316**	.064	.123	.374**	1.00	
THN	.513**	.350**	.412**	.227**	.461**	.124	.337**	.407**	.292**	.164*	1.00

หมายเหตุ \* หมายถึง p-value < .05 \*\* หมายถึง p-value < .01

THN = ความสุขในการทำงานของคุณ

จากตาราง 23 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของคุณ มากที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $r = .513$ ,  $p\text{-value} < .01$ ) รองลงมาคือ บรรยากาศแบบแจ่มใส ( $r = .461$ ,  $p\text{-value} < .01$ ) และ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ( $r = .412$ ,  $p\text{-value} < .01$ ) โดยภาพรวมพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )  $-.087$  ถึง  $.635$  โดยมีองค์ประกอบย่อยบางคู่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู**

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบการนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Multiple Regression Analysis-Enter Method) ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

ตัวแปร	b	SE <sub>b</sub>	β	t	p-value
a	1.549	.348	-	4.458	.000
<b>แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา</b>					
1. แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	.324	.081	.363	4.015	.000
2. แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ	-.119	.077	-.133	-1.539	.126
3. แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	.138	.064	.169	2.174	.031
4. แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	-.024	.047	-.036	-.499	.618
<b>บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา</b>					
1. บรรยากาศแบบแจ่มใส	.159	.083	.165	1.918	.057
2. บรรยากาศแบบอิสระ	-.040	.050	-.062	-.801	.424
3. บรรยากาศแบบควบคุม	.131	.064	.185	2.054	.041
4. บรรยากาศแบบสนับสนุน	.008	.081	.009	.093	.926
5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	.173	.071	.180	2.428	.016
6.บรรยากาศแบบเข้มเข่า	-.070	.055	-.093	-1.280	.202
R = .610    R <sup>2</sup> = .373    SE <sub>est</sub> = .239    F = 10.69    p-value = 0.000					

จากตาราง 24 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสุขในการทำงานของครู ได้ร้อยละ 37.30 (R<sup>2</sup> = .373) ซึ่งสมการพยากรณ์นี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (F = 10.69, p-value = 0.000)

1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีอิทธิพลทางบวก 2 ด้าน และมี 2 ด้าน ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในสมการนี้ ได้แก่

1.1) แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยค่า beta = .363 (p-value = 0.000) ซึ่งเป็นอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปร แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้ความสุขในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นด้วย

1.2) แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในสมการนี้ โดยค่า  $\beta = -.133$  (p-value = 0.126)

1.3) แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่า  $\beta = .169$  (p-value = .031) ซึ่งเป็นอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปร แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะส่งผลให้ความสุขในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นด้วย

1.4) แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในสมการนี้ โดยค่า  $\beta = -.036$  (p-value = .618)

2) บรรยายภาคองค์การในสถานศึกษา พบว่า มีอิทธิพลทางบวก 2 ด้าน โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมี 4 ด้าน ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในสมการนี้ ได้แก่

2.1) บรรยายภาคแบบแจ่มใส ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในสมการนี้โดยค่า  $\beta = .165$  (p-value = .057)

2.2) บรรยายภาคแบบอิสระ ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในสมการนี้ โดยค่า  $\beta = -.062$  (p-value = .424)

2.3) บรรยายภาคแบบควบคุม มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่า  $\beta = .185$  (p-value = .041) ซึ่งเป็นอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปร แสดงให้เห็นว่าเมื่อสถานศึกษามีบรรยายภาคแบบควบคุมจะส่งผลให้ความสุขในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นด้วย

2.4) บรรยายภาคแบบสนิทสนม ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในสมการนี้ โดยค่า  $\beta = .009$  (p-value = .926)

2.5) บรรยายภาคแบบรวบอำนาจ มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่า  $\beta = .180$  (p-value = .016) ซึ่งเป็นอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปร แสดงให้เห็นว่าเมื่อสถานศึกษามีบรรยายภาคแบบรวบอำนาจจะส่งผลให้ความสุขในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นด้วย

2.6) บรรยายภาคแบบเข้มเข่า ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในสมการนี้ โดยค่า  $\beta = -.093$  (p-value = .202)

3) ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.363X_1 + 0.169X_3 + 0.185X_7 + 0.180X_9$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.549 + 0.324X_1 + 0.138X_3 + 0.131X_7 + 0.173X_9$$

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และความสุขในการทำงานของครู 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู และ 3. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2566 จำนวน 191 คน โดยได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นระดับชั้น (Strata) แล้ววิธีจับสลากจำนวนครูตามสัดส่วนของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.913 แบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.936 และแบบสอบถามตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.921 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.950 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Multiple Regression Analysis-Enter Method) ผู้วิจัยสามารถสรุปอภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สรุปผลโดยรวมและรายด้าน ได้ดังนี้

1. ระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยแต่ละด้านมี

ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม รองลงมา แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ และแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ตามลำดับ

2. ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ ระดับมากจำนวน 5 ข้อ โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ บรรยากาศแบบอิสระ รองลงมา บรรยากาศแบบเข้มเข่า บรรยากาศบรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบรวบอำนาจ บรรยากาศแบบควบคุม และบรรยากาศแบบสนิทสนม ตามลำดับ

3. ระดับความสุขในการทำงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ระดับมาก 3 ด้าน โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ รองลงมาด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล ตามลำดับ

4. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครู มากที่สุดคือภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมาคือบรรยากาศแบบแจ่มใส และแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ตามลำดับ โดยภาพรวมพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )  $-0.087$  ถึง  $.635$  โดยมีองค์ประกอบย่อยบางคู่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสุขในการทำงานของครู ได้ร้อยละ  $37.30$  ( $R^2 = .373$ ) ซึ่งสมการพยากรณ์นี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.001$  โดยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีอิทธิพล 2 ด้าน ได้แก่ แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.001$  และแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา พบว่ามีอิทธิพล 2 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศแบบควบคุม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  และบรรยากาศแบบรวบอำนาจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  ส่วนบรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบสนิทสนม และบรรยากาศแบบเข้มเข่า ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษามาอภิปรายโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. อภิปรายผลระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และความสุขในการทำงานของครู

1.1 ระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม รองลงมา แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ และแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเป็นผู้ที่มีทักษะของการเป็นผู้นำที่ดี มีกระบวนการบริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทุกท่าน โดยการกำหนดแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย มีความสามารถในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา โดยเป็นผู้ใกล้ชิด กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปและปรับปรุงผลการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานของครูผู้สอนเสมอ มีนโยบายการพัฒนาการเรียนรู้อันให้แก่ครูผู้สอนอย่างชัดเจนโดยส่งเสริมและพัฒนาตามความต้องการ ความสนใจตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียม โดยมีกระบวนการบริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยการเปิดรับฟังความคิดเห็น แนวทางการแก้ปัญหาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ทำให้ผู้เรียนยอมรับและเต็มใจการปฏิบัติตาม

ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านเช่น งานวิจัยของ สุธิกานต์ บริเอก (2564) เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ระดับมาก สอดคล้องกับซัชชชัย อุปสรรค (2558) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน

ประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากและ ซอพี ราเซะ (2560) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทุ่งยาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอทุ่งยาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ พิมพ์สายทอง (2562) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ข้อ แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบเข้มเข่า บรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบรวบอำนาจ บรรยากาศแบบควบคุม และบรรยากาศแบบสนิทสนม ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบรรยากาศของสถานศึกษาเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครู ผู้สอน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและรูปแบบโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่แบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยการมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ จึงมีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน บรรยากาศสถานศึกษาที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาบรรลุจุดหมายตามความต้องการ สิ่งสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษาคือการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สอดคล้องกับสุนิสา เนาวรัตน์ (2563) ได้อธิบายไว้ว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา เป็นการรับรู้ของครูผู้สอนต่อสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ซึ่งบรรยากาศองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ทำให้เกิดความรู้สึกและรับรู้จากการปฏิบัติโดยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตั้งใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านเช่น งานวิจัยของ จันทรเพ็ญ สีนาม (2563) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28 พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ปัฐมาภรณ์ วิฬาสวรรณ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์การ

ในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ประยง บุญพา (2563) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายสวนกุหลาบวิทยาลัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายสวนกุหลาบวิทยาลัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และโดยรวมมีลักษณะบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบเปิดหรือแบบแจ่มใส สอดคล้องกับ จณิสตา ยศอ่อน และ สุนิสา วงศ์อารีย์ (2566) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ระดับความสุขในการทำงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ระดับมาก 3 ด้าน โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปน้อยดังนี้ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ รองลงมา ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูส่วนใหญ่ปฏิบัติงานโดยใช้การติดต่อสื่อสารกันเป็นอย่างดี ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ทำให้เกิดมิตรภาพ ความปรารถนาดีต่อกัน ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น โดนครูที่มีการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นได้ดีจะทำให้การทำงานได้รับความร่วมมือและช่วยเหลืออย่างเต็มที่จากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ครูยังมีการปฏิบัติงานที่ตรงตามความสามารถของตนเอง การปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารองค์การที่คำนึงถึงสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของบุคลากรเป็นสำคัญ มีผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมาะสมและเพียงพอกับงานที่ทำ มีบรรยากาศในการทำงานและมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ดังที่ เมธาพร ผังลักษณะ (2559) ได้กล่าวว่า การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกัน ช่วยกันแก้ปัญหาในการทำงาน การได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน มีการสนทนาพูดคุยอย่างเป็นมิตรในการทำงาน จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในองค์การอย่างมีความสุข

ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านเช่นงานวิจัยของ มลทิรา จินามูล (2560) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย ชลบุรี (โรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค) พบว่า ความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย ชลบุรี (โรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค) โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และด้านผู้นำ สอดคล้องกับ ขวัญตา คำสว่าง (2564) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสุขในการทำงานของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) พบว่าความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 อยู่ในระดับมาก โดยทุกด้านมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการติดต่อสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือด้านความรักในงาน ด้านการเป็นที่ยอมรับ และด้านความสำเร็จในงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับ ผกาพรรณ ดิษฐ์พิน (2560) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่าความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. อภิปรายผลความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู

โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครู มากที่สุดคือแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $r = .513, p\text{-value} < .01$ ) รองลงมาคือ บรรยากาศแบบแจ่มใส ( $r = .461, p\text{-value} < .01$ ) และ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ( $r = .412, p\text{-value} < .01$ ) โดยภาพรวมพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )  $-.087$  ถึง  $.635$  โดยมีองค์ประกอบย่อยบางคู่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมาคือ แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ และแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานโดยใช้ภาวะผู้นำมาในบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีหลักในการบริหาร มีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ให้การช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงานเสมอ ตลอดจนมีความสัมพันธ์อันดีร่วมกับครู โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยให้ความสำคัญกับทั้งผลงานและคน จึงจะส่งผลให้ครูทำงานได้อย่างมีความสุข สามารถสร้างสรรค์ผลงานต่าง ๆ ออกมาได้โดยมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นิติพล ภูตะโชติ (2559) กล่าวถึง ภาวะผู้นำได้มีบทบาทที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้เกิดกับบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านพฤติกรรมของบุคคลอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสำเร็จของงานทั้งหลาย

เกิดจากการขับเคลื่อน และผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามท้องมือการต้องการ

สอดคล้องกับของ กรรณิการ์ บุญมาก (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีค่านัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีค่านัยสำคัญได้แก่ด้านภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำแบบบงการ และด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน สอดคล้องกับ พรพรมพรรณ บุญโคกกล่าม (2566) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบสั่งการโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความสุขในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กูเลนเนย์ (Gulenay N. K., 2023) ได้ศึกษาการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในองค์กรของครู ผลการวิจัยพบว่า เชิงปริมาณ ระดับความสุขของครูอยู่ในระดับสูง เชิงคุณภาพพบว่า ความสุขในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับการบริหารผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน เงื่อนไขการทำงาน และลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาควรใส่ใจกับบรรยากาศของโรงเรียนเพื่อเพิ่มความสุขให้กับครู

2.2 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ บรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และบรรยากาศแบบซีมเซา ส่วนตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติคือ บรรยากาศแบบอิสระ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า สถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กหรือสถานศึกษาขนาดใหญ่ บรรยากาศในองค์การสถานศึกษามีส่วนสำคัญต่อความสุขในการทำงานของครู หากสถานศึกษาใดมีบรรยากาศองค์การที่ดีก็จะทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้นมีความสุขและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น การจัดการบรรยากาศองค์การจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาต้องช่วยกันจัดการกับบรรยากาศให้มีความเหมาะสม ซึ่งบรรยากาศของสถานศึกษา

ในทุกด้านมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายตามกันเกิดเป็นองค์การแห่งความสุข ส่วนบรรยากาศแบบอิสระไม่มีนัยสำคัญทางสถิติอาจเนื่องมาจาก บรรยากาศในการทำงานภายในสถานศึกษาครูไม่สามารถเลือกงานตามความถนัดหรือความสามารถของตนเองมากนัก เพราะสถานศึกษามีงานที่นอกเหนือภาระงานทางการสอน มีภาระงานด้านเอกสารต่างๆมากมาย เช่นรายงานข้อมูลโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน งานพัฒนาหลักสูตร งานทะเบียนประวัติ งานธุรการ งานงบประมาณ งานพัสดุ เป็นต้น ซึ่งภาระงานเหล่านี้ครูไม่ได้มีโอกาสเลือกงานที่ตนเองถนัดและสนใจ

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฌิตติธร ศรีรักษา (2565) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับมากกับความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ สุขสันต์ สलगสิงห์ และ ชนะพล ศรีฤาชา (2561) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การและการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ภาพรวมบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความสุขในการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดมุกดาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สอดคล้องกับ ประภัสสร แก้วแสงแจ่ม และ วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ (2565) ได้ศึกษาเรื่องความสุขในการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม(สกว.) พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากร สกว. โดยอยู่ในระดับที่มีความสัมพันธ์กันสูง สอดคล้องกับส่วน ปานจิตต์ กลั่นทกพันธ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดสำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความสุขในการทำงาน

3. อภิปรายผลแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความสุขในการทำงานของครู ได้ร้อยละ 37.30 ( $R^2 = .373$ ) ซึ่งสมการพยากรณ์นี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $F = 10.69$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ) โดยแบบภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และแบบภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสามารถพยากรณ์ตัวแปรความสุขในการทำงานของครู ซึ่งมีอิทธิพลทางบวก 2 ด้านคือ บรรยากาศแบบควบคุมและบรรยากาศแบบรวบอำนาจ มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่สามารถส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจแก่ครูในการทำงาน มีการดูแลเอาใจใส่มากกว่าการควบคุมสั่งการ ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นกัลยาณมิตร เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของครู มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารสถานศึกษาวางตัวเป็นกลางและปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน จึงสามารถนำพาองค์การของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ธนกร จันทรสี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านผู้นำองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางพบว่า ครูจะมีความสุขได้เกิดจากการมีผู้นำที่ดี สามารถสร้างความรู้สึกลึกให้ครูตระหนักถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ มีความสามารถ มีความยุติธรรม สามารถบริหารคนและงานได้อย่างลงตัว

3.2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานของครู โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้า เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสุขในการทำงาน เสริมสร้างคุณภาพงาน การติดต่อสื่อสารมีคุณภาพ จะนำมาซึ่งความสุขความสำเร็จในการทำงาน ดังที่

เจริญ สุระประเสริฐ (2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ และธีรดา สืบวงศ์ชัย (2559) ที่กล่าวว่า ในปัจจุบันการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารงานที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งต้องมีทั้งความสัมพันธ์ในองค์กรและทำให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน จะทำให้การสนับสนุนการทำงานของคุณอย่างเต็มกำลังและความสามารถ ที่เจงนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรพรมพรรณ บุญโคกกกลม (2566) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของคุณและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จันทบุรี ตราด พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบสั่งการ ส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของคุณและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาด้านบรรยากาศแบบควบคุมส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของคุณ ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาด้านบรรยากาศแบบควบคุมส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของคุณ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นเรื่องความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุม ออกคำสั่ง ประเมินผล และติดตามงานอย่างใกล้ชิด และเป็นผู้กระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้วางแนวทางการทำงานอย่างละเอียด กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน ซึ่งผลที่ได้จากบรรยากาศแบบควบคุมส่งผลให้ครูประสบความสำเร็จในการทำงานและเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน โดยครูตั้งใจทำงานหนักขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับ ฮอย (Hoy, 2001) กล่าวว่าบรรยากาศแบบควบคุมเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานมีการควบคุมตรวจตราและสั่งการให้บุคลากรทำ เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน แม้บุคลากรจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานก็สร้างความภูมิใจและพอใจกับบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของ เมธาพร เชื้อหอม (2559) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กรในโรงเรียน ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าแบบบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนด้านบรรยากาศแบบแจ่มใส ด้านบรรยากาศแบบควบคุม และด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1

3.4 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยการออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารสถานศึกษาสั่งการและตัดสินใจในการวางแผนการทำงานอย่างเด็ดขาด มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน วางแผนการทำงานภายใต้ข้อกำหนด กฎ กติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยครูมีหน้าที่ในการเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง ระเบียบแบบแผนที่ผู้บริหารกำหนดไว้ สอดคล้องกับสุธีรา สีมา (2562) ได้ศึกษา โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรี มีค่าสูงสุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

### ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลการวิจัยและการอภิปราย เรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู มีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสนใจต่อแบบภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาเพื่อให้ปัจจัยเหล่านั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาความสุขในสถานศึกษา และส่งเสริมให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนผู้กำหนดนโยบายระดับสูง ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างให้การศึกษไทยมีคุณภาพยิ่งขึ้น

#### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยแบบผสมผสานวิธี เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาความสุขในการทำงานของครู เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมตามบริบท

2.3 ควรทำการวิจัยเชิงทดลองที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครู เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำไปใช้และพัฒนาต่อให้ดียิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- Bill George. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass.
- Blake&Mounon, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.
- Burke, J. S. (1983). *Leadership Styles of School Principals as Predictors of Organization Climate and Teacher Job Satisfaction* Dissertation Abstracts International.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. Harper.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership : Theory and practice*. Dryen Press.
- Dessler G. (1976). *Organization and management: A contingency approach*. Prentice-Hall International.
- Diener E. (2003). *Sujective well-being*.
- Drucker, P. F. (1986). *Managing for Results, second edition*. Harper Business.
- Dubrin J., A. (1998). *Leadership research findings practical and skill*. Houghton Mifflin.
- Eisenhower, D. (1968). *Letter to Richard Nixon. Memoirs of Richard Richard Nixon*. Grosset.
- Forehand G.A., G. B. V. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Belletin.
- Fox, R. S., and other., (1973). *School Climate Improvement: A Challenge to the Administrator*. Phi Delta Kappa.
- Fullan Michael. (2002). The change leader *Beyond Instruction Leadership*, 59.
- Gavin J.H., M. R. O. (2004). *The virtuous organization : The value of happiness in the work place*.
- Giammatteo D.M., M. C. G. (1981). *Forces on Leadership*. National Association of Secondary School Principle.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach* Prentice Hall International.
- Griffin W. (1996). *Management* (5 ed.). Houghton Mifflin.
- Gulenay N. K. (2023). *Examining the Relationship Between School Administrators'*

*Leadership Styles and Teacher's Organizational Happiness* Fatih Sultan Mehmet Vakif University]. Turkey.

- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. Macmillan. .
- Hersey P., B. H. K. (1993). *Management of Organizational : Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- House, R. J., & Mitchell, T.R.,. (1974). Path-Goal Theory of Leadership *Journal of Contemporary Business*.
- Hoy, W. K., Miskel, Cecil G.,. (2001). *Educational Administration : Theory Research and Practice*. McGraw-Hill.
- Jay A. Conger, R. N. K. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*.
- John C. Maxwell. (2001). *Developing the Leader Within You*.
- Jones M.G., F. J. D. (1997). *User interface design for web-based instruction*. Educational Technologies Publications.
- Keith Davis. (1972). *Human Behavior at work* (4 ed.). McGraw-Hall.
- Krejcie & Morgan. (1970). *Determining Sample Size for Research, Education and Psychological Measurement*. Minnisota University.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K.,. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*.
- Likert R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Litwin G. H., J. A. S. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Harvard University.
- Locker gnome. (2006). Is Workplace Happiness a Business Decision. Retrieved form <http://www.lockergnome.com/it/2006/04/25/is-workplace-happiness-a-business>.
- Lyubomirsky S. (2001). *Why are some people happier than other? The role of cognitive and motivation process in well-being*. American Psychologist.
- Manion, J. (2003). Creating a positive workplace. *Journal of Nursing Administration*.
- Masih C. J., J. W. T. (1999). Leadership style, School Climate and the Institutional Commitment of teachers. *International forum Journal*, 2.
- Owens R. G. (2004). *Organization Behavior in Education* Ally's Bacon.
- Ramel C. M. (2022). *Happiness at Work, Organizational Climate, and Turnover Intention:*

*Implications for Human Resource Management of Archdiocesan School Lyceum of the Philippines University]. Philippine.*

Santosh Meena. (2014). The relationship among organisational climate job satisfaction and happiness of the employees of educational institutions *American International Journal of Research in Humanities.*

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Bass.

Sergivanni, T. J., and Starratt R.,. (1983). *Human Perspectives*. McGraw-Hill.

Shelly K., E. L. (1991). *Leadership: Do Traits Matter?* The Academy of Management Executive.

Snow. (2002). *Enhancing work climate to improve performance and retain valued employees*. Journal of Nursing Administration.

Steers R. M. (1988). *Introduction to organizational behavior* (3, Ed.). Foremar.

Stogdill M.P. (1969). *Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of Literature in Leadership*. Penguinh Book.

Stogdill M.P., A. E. C. (1957). *Leader Behavior : Its Description and Measurement* Bureau of Business Research, Ohio State University.

Stringer R. (2002). *Leadership and Organization climate*. McGraw-Hill.

Taguri R., L. G. (1966). *Organizational climate: Exl concept*. Harvard University.

Tannenbaum R., a. o. (1959). *Leadership and Organization: A Behavior Science Approach* McGraw-Hill.

Tead Ordway. (1970). *The Art of Leadership* McGraw - HillBook Company.

Warr P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology.*

Wittmann P. (2003). *A Guide To Happiness for the Third Millennum*. Sangsilp.

Yukl. (2002). *Leadership in Organization* (5 ed.). Practice- Hall.

กมลทิพย์ บุญโพธิ์. (2561). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ. สืบค้นจาก

[https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int\\_code=40&ReclId=539&o&showmenu=no](https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=40&ReclId=539&o&showmenu=no)

- กรมสุขภาพจิต. (2552). คู่มือความฉลาดทางอารมณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการ  
โรงพิมพ์สงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กรรณิการ์ บุญมาก. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขใน  
การทำงานของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กฤตกร น้าทิพย์. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตบ้านบึง 1  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กฤษพล อัมระนันท์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ แม่वंก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- เกสร มุ้ยจิ้น. (2559). การสร้างความสุขด้วยจิตวิทยาเชิงบวก. วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี,  
24, 677-678. สืบค้นจาก [https://li01.tci-  
thaijo.org/index.php/tstj/article/view/59107](https://li01.tci-thaijo.org/index.php/tstj/article/view/59107)
- ขวัญตา ดำสว่าง. (2564). การศึกษาความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
โรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ศทาวุธ ม่วงแก้ว. (2558). บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- ครรชิต ชำนิประโคน. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
ความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต  
1(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จณิสตา ยศอ่อน และ สุนิสา วงศ์อารีย์. (2566). บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- จันทร์เพ็ญ สีนนาม. (2563). บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 28 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ศรี

สะเกษ.

- จิราวรรณ จีระยา. (2565). การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญในจังหวัดเชียงราย (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย. สืบค้นจาก <http://www.cmruir.cmru.ac.th/bitstream/12345>
- เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพิจิตร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. นครสวรรค์.
- ชนัญญา ตีบเมืองมา. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา. สืบค้นจาก [https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid)
- ชลธิชา แย้มอุทัย. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นที่มาของครู ในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนอำเภอห้วยป่าปล้อง จังหวัดเพชรบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- ชัชชัย อุปสรรค. (2558). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และ ธีรธรรม วุฑฒิวัดราชย์แก้ว. (2560). องค์กรแห่งความสุข 4.0. กรุงเทพฯ: แอทโพร์พรีนธ์.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2560). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้จัดจำหน่าย.
- ชอพี ราชะ. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทุ่งยาแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560. สกลนคร:มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฐาปณี บุญยเกียรติ. (2559). การรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การและพฤติกรรมการเป็นมาชิกที่ดีของพนักงานต่อองค์การ (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ณัฐกร รักรัษธรรม. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ

- ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- ณัญญา ผลบุญ. (2559). บรรยากาศองค์การและการปรับตัวในการทำงานส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการฉบับสังคมศาสตร์สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 22(2). สืบค้นจาก <https://www.journals.apheit.org/index.php?id=160>
- ณติธร ศรีรักษา. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ไทยรัฐออนไลน์. (2566). ส่งความสุข-สุขภาพจิตคนไทย วันนี้ยังสบายดี หรือไม่. สืบค้นจาก <https://www.thairath.co.th/scoop/infographic/2350610>
- ธนกร จันทร์สี. (2557). ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- ธัญญาณี กิยะกุล. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารของโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- ธิดา ทองแย้ม. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม. สืบค้นจาก <http://ithesis-ir.su.ac.th/d/123456789/1442?mode=full>
- นนทวรรณ นามะยอม. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, เชียงใหม่.
- นฤมล คุณาแก้ว. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ราชภัฏรำไพพรรณี, ระยอง.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิภาพร หาญยิ่ง. (2565). การใช้อำนาจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนโนนสูงศรีธานี จังหวัดนครราชสีมา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.

- นิษวัณ วรานุสาสน์. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา  
โรงเรียนสุจริต (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). ราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร. สืบค้น  
จาก <https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&title&titleid=501099>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย (ครั้งที่ 5 ปรับปรุงฉบับใหม่ทั้งฉบับ).  
กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปนัดดา ปิ่นทัศน. (2556). คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ประภัสสร แก้วแสงแจ่ม และ วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (2565). เรื่องความสุขในการทำงานของบุคลากร  
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกว.) (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ. สืบค้นจาก <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/JIPS/article/view/33>
- ประยง บุญพา. (2563). บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายสวนกุหลาบวิทยาลัย  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.
- ปัฐมาภรณ์ วิฟ้าสุวรรณ. (2565). บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ปานจิตต์ กลั่นทกพันธ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการทำงาน  
ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร.  
วารสารพยาบาล, 63(4). สืบค้นจาก <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/TJN/article/view/47085>
- ผกาพรรณ ดิษฐ์ไพศาล. (2560). การศึกษาความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิง  
หเสนี) 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี. สืบค้นจาก  
<https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/7078>
- พรพรมพรรณ บุญโคกกกลม. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ส่งผลต่อความสุข

- ในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด. วารสารมหาจุฬานาครธรรม์, 10(5).
- พัชชานันท์ โภชฌงค์. (2562). บรรยายภาคองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร  
, นครปฐม. สืบค้นจาก <http://thesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/5925219.pdf>
- พัชรา วาณิชวดี. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา.  
กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พุทธทาสภิกขุ. (2561). แก่นพุทธศาสนา. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ธรรมะ.
- ภัศราภรณ์ ผอมทอง. (2561). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- เพ็ญภา ศรีแปลก. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี. สืบค้นจาก  
<https://etheses.rbru.ac.th/showthesis.php?theid=352&group=20>
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนต์รี มิเกล กา  
ไรชาบาล.
- มลทิรา จีนามูล. (2560). การศึกษาความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย  
ชลบุรี(โรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย  
บูรพา, ชลบุรี.
- มะการัง หวัง. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในองค์การบริหาร ส่วนตำบล  
ในอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี. สืบค้นจาก  
[https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int\\_code=36&ReclD=1385&obj=no](https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=36&ReclD=1385&obj=no)
- เมธาพร เชื้อหอม. (2559). บรรยายภาคองค์การในโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของ  
ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- รวมศิริ เมณะโพธิ์ (2550). เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข : กรณีศึกษา นักศึกษาปริญญาโท  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: นามีสู่คส์  
พับลิเคชั่น.
- ฤติมา บุญบำรุง. (2560). ความสุขในการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อำเภอสัตหีบ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ว.จชิรเมธี. (2561). HAPPINESS สุขที่นี้ เดี่ยวนี้. กรุงเทพฯ: สับปายะ.
- วัฒนา ปกิดา. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน  
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วาณิชญา มานิสสรณ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพในการทำงานการรับรู้บรรยากาศ  
องค์การกับความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปร  
สื่อ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.
- วิไล กวางศิริ. (2556). การพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สกุลกานต์ โกสีลา. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับ  
ความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา,  
พะเยา.
- สมเจตน์ วโรกร. (2556). บรรยากาศองค์การโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอมะขาม สังกัด สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สมเดช เรืองขจร. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (2556). เอกสารการสอนชุดวิชาทักษะชีวิต. กรุงเทพฯ: พี เอส การพิมพ์.
- สมชาย คบขุนทด, รัชฎา ฟองธนกิจ และนพดล บุรณันฎ. (2562). ปัจจัยความสุขในการทำงานของ  
พนักงานในคอนโดมิเนียม จังหวัดภูเก็ต วารสารสมาคมนักวิจัย 24(3). สืบค้นจาก  
<https://opacdb02.dpu.ac.th/cgi-bin/koha>
- สมพงษ์ จิตระดับ. (2566). ฟังหลากเสียงสะท้อนถึงครูไทย. สืบค้นจาก  
<https://www.matichonweekly.com/special-scoop/articleHq5VtcuEWzylr644>

- สรุทธิ แก้วปุย. (2560). ภาวะผู้นำและการจูงใจที่มีส่งผลต่อประสิทธิผลของงานใน สถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2566). รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2566. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเขตดอนเมือง. (2566). สำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก  
<https://webportal.bangkok.go.th/donmueang/page/sub/523/%E0%B8%95>
- สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคี ประองตอง.  
(2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580. สืบค้นจาก <http://nscr.nesdc.go.th/ns/>
- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2556). 6 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคของครู  
ไทย. สืบค้นจาก <http://www.educationnews.in.th/25291.html>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ฉบับที่ 13 สืบค้นจาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13>
- สุขสันต์ สलगสิงห์ และ ชนะพล ศรีฤาชา. (2561). ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การและการสนับสนุน  
จากองค์การที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของนักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาล  
ส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดมุกดาหาร (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุทธิกานต์ บริเอก. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สุธีรา สีมา. (2562). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูในจังหวัด  
ชลบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุนิสา เนาวรัตน์. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา,  
ชลบุรี.
- สุภัสสร ชูประยูร. (2563). การศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลประสิทธิผลการสอนของครูสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี (วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช.
- สุมงคล กุมภีร์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับ

- ความสุขในการทำงานของครูในอำเภอเมืองบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยาเขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยชลบุรี, ชลบุรี.  
สุมาลัย หงษา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศของโรงเรียนอนุ  
บาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุวิมล ตีรกาพันธ์. (2551). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การ  
ปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวลักษณ์ พิมพ์สายทอง. (2562). แนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มหาวิทยาลัย(วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- อติคุณ สิ้นธนาปัญญา. (2557). การบริหารความสุขในสถานศึกษา. วารสารสุทธิปริทัศน์, 28.
- อภิชาติ ครอบยศ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการตำรวจ สายงานจราจรสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- อรอนงค์ กลางนภา. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลเขตสุขภาพที่ 3. วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคเหนือ, 8, 137-150. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/view/8481>
- อัจฉรา เฉลยสุข. (2556). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพ  
การให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ปทุมธานี.
- อุไรวรรณ บุญธรรมมา. (2559). แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

อาจารย์ ดร.ภาวินี อนุามัย	ภาควิชาบริหารการศึกษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ดร.พัฒนชิตา กนกพงษ์เสถียร	รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2
ดร.มนิสรา ศุภกิจ โคลเยส	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติเคไอเอส เรนวูด พาร์ค
ดร.สายันท์ ต่ายหลี่	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสิริรัตนาร
อาจารย์ ดร.สมบุญณ์ บุรศิริรักษ์	อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษ และการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ที่ อว 8718/199

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

12 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปฏิญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.ภาวินี อนามัย เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางสาวจันทประภา ปะกายะ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/199

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

12 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปฏิญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.พัฒนชิตา กนกพงษ์เสถียร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางสาวจันทประภา ปะกายะ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/199

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

12 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติเคไอเอส เรนวูด พาร์ค

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.มนิศรา ศุภกิจ โคลเยส เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางสาวจันทประภา ปะกายะ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/199

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

12 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสิริรัตนาร

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.สายันท์ ต่ายหลี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางสาวจันทประภา ปะกายะ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/199

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

12 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สมบูรณ์ บุรณ์ศิริรักษ์

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางสาวจันทประภา ปะกายะ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181

**ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)**  
**แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา**  
**ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู**

เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามในแต่ละข้อว่ามีความเหมาะสมไม่ขัดจริยธรรม และสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรหรือไม่ ดังนี้

- +1 แทน ข้อคำถามสอดคล้อง  
 0 แทน ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้อง  
 -1 แทน ข้อคำถามไม่สอดคล้อง

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา**

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อ ที่	ข้อคำถาม	คะแนนความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปล ผล
			1	2	3	4	5		
<b>แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</b>									
การแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มุ่งสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับครู	1.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเอาใจ ใส่ต่อคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของ ครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ เข้าถึงได้ง่าย แสดงความเป็น มิตร เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิต	2.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความ เมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจปัญหา ต่าง ๆ ของครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ความเป็นอยู่ ความต้องการ พื้นฐาน แสดงความห่วงใย และ ให้กำลังใจต่อครูเสมอ โดย ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง	3.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้การ สนับสนุน เอาใจใส่ เพื่อทำให้ ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจในการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
พฤติกรรมให้การสนับสนุน เอา ใจใส่ เพื่อทำให้ครูเกิดความพึง พอใจในการปฏิบัติงาน และ	4.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านวางตัว เป็นกลาง และปฏิบัติกับทุกคนอย่าง เท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติ กับทุกคนอย่างเท่าเทียมกันแล้ว ด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน	5.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิด โอกาสให้ครูผู้สอนเข้าปรึกษาหารือ เรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้

แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ									
<p>การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยการสั่งการ อธิบายวิธีการปฏิบัติงานและชี้แนะการทำงานอย่างละเอียด สั่งงานเป็นขั้นตอน มีแบบแผน กำหนดเวลาในการส่งงานอย่างชัดเจน โดยคาดหวังให้ครูเข้าใจและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้ข้อกำหนด กฎ กติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้</p>	6.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอธิบายวิธีการปฏิบัติงานและชี้แนะการทำงานอย่างละเอียด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	7.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสั่งงานเป็นขั้นตอน มีแบบแผน กำหนดเวลาในการส่งงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	8.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้วางแผนการทำงานภายใต้ข้อกำหนด กฎ กติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	9.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านจะเน้นเรื่องงาน ตลอดจนความสำเร็จของงานเป็นอันดับแรก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	10.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจทุกเรื่อง แล้วสั่งการให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ									
<p>การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานไว้สูง</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาจะคาดหวังผลการทำงานโดยการตั้งมาตรฐานคุณภาพของงานให้สูง</p> <p>เกิดความท้าทายต่อครู ทำให้ครูต้องพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ใช้ความพยายามอย่างสูง</p> <p>เพราะได้รับความคาดหวังและความกดดัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับ</p>	11.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ เน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	12.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	13.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสวงหาแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
	14.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านคาดหวังผลการทำงานโดยตั้งมาตรฐานคุณภาพของงานให้สูง เพื่อให้เกิดความท้าทาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

การพัฒนาทักษะความรู้และ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อประสิทธิผลของโรงเรียน	15.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ของครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>									
การแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครู ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน โดยการให้ครู สามารถแสดงความคิดเห็น เสนอวิธีแก้ปัญหา ตั้งคำถามใน สิ่งที่สงสัย ร่วมให้ข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปิด โอกาสให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วม อย่างแท้จริง รับฟัง และนำ ข้อเสนอหรือความคิดเห็นต่าง ๆ มาร่วมกันพิจารณาก่อนการ ตัดสินใจร่วมกันต่อไป	16.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิด โอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น เสนอวิธีแก้ปัญหาและตั้งคำถามในสิ่ง ที่สงสัยได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	17.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมี วิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกัน ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	18.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการ กระตุ้นให้เกิดการอภิปราย ร่วมให้ ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	19.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟัง และนำข้อเสนอแนะหรือความ คิดเห็นต่าง ๆ มาร่วมพิจารณา ก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	20.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิด โอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการ ทำงานและมีการตัดสินใจร่วมกันใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตอนที่ 3 บรรยายการองค์การในสถานศึกษา

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อ ที่	ข้อความ	คะแนนความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปล ผล
			1	2	3	4	5		
<b>บรรยากาศแบบแจ่มใส</b>									
บรรยากาศที่สมาชิกใน สถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน มีความรักใคร่ สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็น อย่างดี ครูได้ทำงานในหน้าที่ที่ ตนเองชอบและถนัด เกิดความ พึงพอใจในการทำงาน ภาคภูมิใจ รัก ผูกพันและรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ส่วน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น แบบอย่างที่ดีในการทำงาน ให้ การสนับสนุน ให้ความ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ เป็นที่ เคารพ เชื่อใจ และเป็นที่พักพิง ของครู โดยกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลงสามารถยืดหยุ่นได้ตาม ความเหมาะสมของสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เน้น ผลงานหรือการแข่งขันมากนัก	1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักใคร่ สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็น อย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	2.	ครูผู้สอนได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนเอง ชอบและถนัด รัก ผูกพันและรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	3.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็น แบบอย่างที่ดีในการทำงาน ให้การ สนับสนุน ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและ เป็นที่พึ่งพาของครูผู้สอนได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	4.	ครูผู้สอนให้ความเคารพ เชื่อใจและ ศรัทธาต่อผู้บริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	5.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ปฏิบัติงานภายใต้ความยืดหยุ่นและ ความเหมาะสมของสถานการณ์	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
	6.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านไม่ กดดันหรือคาดหวังผลงานจาก ครูผู้สอนมากนัก	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
<b>บรรยากาศแบบอิสระ</b>									
บรรยากาศที่ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสร้าง สัมพันธ์กันอย่างฉันท์มิตร มี ความสามัคคี ทำงานกันเป็นทีม มีพลัง ให้โอกาสครูเลือกงานได้ โดยอิสระและตาม ความสามารถของตน ทำให้ครู	7.	ครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายเป็นทีมด้วยความสามัคคี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	8.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ โอกาสครูผู้สอนเลือกงานได้โดยอิสระ ตามความสามารถของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	9.	ครูผู้สอนมุ่งสร้างความสัมพันธ์ มากกว่าสนใจความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

<p>เน้นสร้างความสัมพันธ์มากกว่าสนใจความสำเร็จของงาน</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาคอยช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูยังไม่ดีมากนัก ผลงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร</p>	10.	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ครูผู้สอนเป็นบางครั้ง</p>	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>บรรยายภาคแบบควบคุม</b>									
<p>บรรยายภาคที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยเข้มงวดในเรื่องผลสำเร็จของงาน เน้นการควบคุม ออกคำสั่ง ประเมินผลและติดตามงาน กระตุ้นให้ครูทำงานมากขึ้น ผลงานต้องมีคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดรับความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ไม่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับครูมากนัก มุ่งคำนึงถึงเรื่องผลสำเร็จของงาน แต่ยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพราะครูได้รับรางวัลหรือประสบความสำเร็จจากงานที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ครูจึงตั้งใจทำงานหนักขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย</p>	11.	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเน้นเรื่องความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ</p>	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	12.	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุมออกคำสั่ง ประเมินผลและติดตามงานอย่างใกล้ชิด</p>	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	13.	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกระตุ้นให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ</p>	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	14.	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดรับความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น</p>	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	15.	<p>ครูผู้สอนมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน</p>	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
	16.	<p>ครูผู้สอนตั้งใจทำงานหนักขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย</p>	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>บรรยายภาคแบบสนิทสนม</b>									

<p>บรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความสัมพันธ์อันดีมีทรสหาย ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความเมตตากรุณา ไม่สั่งการ ไม่บังคับ ไม่กดดัน สนใจผลงานน้อย ไม่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน จนละเลยต่อกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลง หรือการนิเทศติดตามงาน</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเหมือนครูทุกคนเป็นสมาชิกในครอบครัว โดยผู้บริหารสถานศึกษากับครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในด้านส่วนตัว แต่ครูขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน และครูคอยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่อย่างเข้มแข็งตลอดเวลา</p>	17.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญเหมือนครูทุกคนเป็นสมาชิกในครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	18.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านบริหารงานโดยเน้นความเมตตากรุณา ไม่บังคับหรือสั่งการในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	19.	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	20.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านละเลยต่อกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลง หรือการนิเทศติดตามงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	21.	ครูผู้สอนขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	22.	ครูผู้สอนมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างเข้มแข็ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>บรรยากาศแบบรวบอำนาจ</b>									
<p>บรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยการออกคำสั่งและใช้อำนาจควบคุม ตรวจสอบตราและนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เป็นที่ยอมรับนับถือจากครู</p>	23.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านใช้การบริหารงานโดยการออกคำสั่งและใช้อำนาจของตนเองอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	24.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุม ตรวจสอบตราและนิเทศการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างใกล้ชิด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	25.	ครูผู้สอนไม่ยอมรับนับถือ ไม่เชื่อในความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เพราะครูไม่เชื่อในความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูแบ่งการทำงาน ออกเป็นกลุ่ม ๆ ขาดความ สามัคคี ไม่ได้มีความสัมพันธ์อัน ดีต่อกัน ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานต่ำ ขาดความ ภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการ ทำงาน ครูเบื่อหน่ายในการ ทำงาน	26.	ครูผู้สอนแบ่งการทำงานออกเป็น กลุ่ม ๆ ขาดความสามัคคีและไม่มี ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	27.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน ตัดสินใจทุกเรื่อง แล้วสั่งการให้ ครูผู้สอนปฏิบัติตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>บรรยากาศแบบซิมเซา</b>									
บรรยากาศที่ผู้บริหาร สถานศึกษาปฏิบัติงานโดยขาด ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ ผู้บริหาร สถานศึกษาไม่อำนวยความสะดวก หรือช่วยแก้ไขปัญหาก็ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยตั้ง ระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อตกลง ต่าง ๆ ให้ครูปฏิบัติตามโดยไม่มี หลักการทำให้ไม่ได้รับความ ร่วมมือจากครู ผู้บริหาร สถานศึกษาไม่สามารถ ปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี แก่บุคคลอื่นได้ ขาดความ เมตตาและความคิดสร้างสรรค์ ครูเสียขวัญกำลังใจในการ ทำงาน ขาดความสัมพันธ์อัน มิตร ขาดความภาคภูมิใจในการ ทำงานและขาดความสามัคคีใน การทำงาน	28.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดย ขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	29.	ผู้บริหารสถานศึกษามักไม่อำนวยความสะดวก หรือช่วยแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	30.	ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อตกลงต่างๆ ให้ ครูผู้สอนปฏิบัติตามโดยไม่มีหลักการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	31.	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถ ปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีได้ ขาดความเมตตาและความคิด สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
	32.	ครูผู้สอนขาดขวัญกำลังใจในการ ทำงาน ขาดความสามัคคี เกิดความ แตกแยกกันเองภายในกลุ่ม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

## ตอนที่ 4 ความสุขในการทำงานของครู

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	คะแนนความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปล ผล
			1	2	3	4	5		
<b>ด้านการติดต่อสัมพันธ์</b>									
การรับรู้ของครูถึงพื้นฐาน ลักษณะนิสัย ความคิด ทศนคติ ของเพื่อนร่วมงาน โดยครู พยายามสร้างความสัมพันธ์ ร่วมกัน ทำให้เกิดสัมพันธภาพ การทำงานที่ดี ก่อให้เกิด สัมพันธภาพที่ดี ครูให้ความ ร่วมมือ ช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกัน และกัน มีความสามัคคี มีวิธีการ ทำงานที่สร้างสรรค์ พุดคุยกัน อย่างเป็นมิตร รับรู้ได้ว่าตนเอง มีเพื่อนร่วมงานที่รักและมีความ ปรารถนาดีต่อกัน เกิดมิตรภาพ ที่ดีระหว่างการทำงาน ทำให้ครู รู้สึกมีความสุข ได้รับการ ยอมรับและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของโรงเรียน	1.	ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ปฏิบัติงานกับเพื่อน ร่วมงานด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	2.	ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ ดี มีความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือ แบ่งปันซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	3.	ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีวิธีการทำงาน ที่สร้างสรรค์ พุดคุยกันอย่างเป็นมิตร มีความสุขในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	4.	ท่านรับรู้ได้ว่าตนเองมีเพื่อนร่วมงาน มีความปรารถนาดีต่อกันและรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความรักในงาน</b>									
การรับรู้ของครูที่รู้สึกรักในงาน ที่ทำ เห็นคุณค่าของงาน เชื่อมั่น ว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี มีความ กระตือรือร้น ขยัน ตื่นเต้น สนุกสนาน เพลิดเพลิน เต็มใจ และตั้งใจทำงานอย่างสุด ความสามารถ อยากเรียนรู้ สนใจ และอยากพัฒนาการ	5.	ท่านรักในงานที่ทำและคิดอาชีพครู เป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
	6.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจกับความสำเร็จ ของงานที่ตนเองรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	7.	ท่านรักและผูกพันกับการทำงานที่ ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	8.	ท่านเต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างสุด ความสามารถ อยากเรียนรู้และ พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ รับรู้ ว่าตนต้องทำงานให้สำเร็จ รู้สึก มีความสุขเมื่อได้ทำงาน มีความ ภาคภูมิใจกับความสำเร็จของ งาน	9.	ท่านเห็นคุณค่าของงานและรู้สึก กระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
<b>ด้านความสำเร็จในงาน</b>									
การรับรู้ของครูถึงจุดมุ่งหมาย ของการทำงาน พยายามทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้เกิด	10.	ท่านพยายามทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้เกิดความสำเร็จถึงจะ เป็นงานที่ยากและท้าทาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ความสำเร็จถึงจะเป็นงานที่ยาก และท้าทาย ทำงานด้วยความ มุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อ	11.	ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อและ มีอิสระทางความคิดในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
มุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อ ทำงาน อย่างมีอิสระทางความคิด สามารถพัฒนาและปรับตัวให้	12.	ท่านสามารถพัฒนาและปรับตัวให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มี ความก้าวหน้าในการทำงาน และทำให้โรงเรียนเกิดการ พัฒนาสู่ความสำเร็จ	13.	ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาคู่ ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคล</b>									
การรับรู้ของครูถึงการได้รับการ ยอมรับและความเชื่อถือจาก เพื่อนร่วมงาน รวมถึงได้รับ ความคาดหวัง ความไว้วางใจ	14.	ท่านได้รับการยอมรับและความ เชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน และ ผู้บริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ความเชื่อใจ ในการทำงานจาก เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร สถานศึกษาให้รับผิดชอบงานที่ มีความสำคัญต่อโรงเรียน	15.	ท่านได้รับความคาดหวังและความ ไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้บริหารสถานศึกษา ให้รับผิดชอบ งานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น เสนอแนวทางแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการ ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	16.	ท่านสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น ประสบการณ์และแนวทาง แก้ปัญหา กับเพื่อนร่วมงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ข

หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย



หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

ชื่อโครงการวิจัย : แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวจันทประภา ปะกายะ

หน่วยงานต้นสังกัด : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หมายเลขรับรองโครงการวิจัย : SWUEC-662249


รายการเอกสารที่รับรอง :

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณา                | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2567 |
| 2. โครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์                    | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2566   |
| 3. เอกสารข้อมูลและขอความยินยอมสำหรับอาสาสมัคร | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2566   |
| 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                 | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2566   |
| 5. ประวัติผู้วิจัย                            |                                      |

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยยึดหลักเกณฑ์ตาม Declaration of Helsinki, Belmont Report, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP), International Guidelines for Human Research ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามโครงการวิจัยนี้ได้

วันที่รับรอง : 25 กุมภาพันธ์ 2567

วันที่หมดอายุ : 24 กุมภาพันธ์ 2568

(ลงชื่อ).....  


(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ชุดสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (ชุดที่ 2)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



### ข้อปฏิบัติสำหรับผู้วิจัย

#### โครงการที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แจ้งให้ทราบเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้วิจัยภายหลังจากโครงการวิจัย ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แล้ว ดังต่อไปนี้

- 1 ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆที่ระบุไว้ในโครงร่างการวิจัยโดยเคร่งครัด โดยใช้เอกสารคำชี้แจง และแบบยินยอม รวมถึงเอกสารอื่นๆ ที่ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการแล้วเท่านั้น
- 2 ผู้วิจัยที่มีหน้าที่รายงานต่อคณะกรรมการจริยธรรมฯ ตาม SOP บทที่ 6 เมื่อ
  - 2.1 มีการดำเนินงานวิจัยครบระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีการรายงานความก้าวหน้าตามระยะเวลาที่คณะกรรมการฯ กำหนดในเอกสารรับรอง หรือเมื่อครบหนึ่งปีจากวันที่ระบุไว้ในเอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยของโครงการ โดยใช้แบบรายงานความก้าวหน้า (SWUEC-Progress, AF/01-06/03.0)
  - 2.2 มีการดำเนินการวิจัยไม่ทันตามที่กำหนด โดยทั่วไปคณะกรรมการฯ จะให้การรับรองไม่เกิน 1 ปี ก่อนวันหมดอายุตามที่กำหนดไว้ในหนังสือรับรอง ผู้วิจัยจะต้องเสนอเอกสารขอต่ออายุการรับรองโครงการวิจัย โดยใช้ แบบเสนอขอต่อกรรับรองโครงการ (SWUEC-Renew, AF/02-06/03.0) ภายใน 30 วันก่อนหมดอายุ เพื่อให้ทางหน่วยฯ ได้มีระยะเวลาจัดเตรียมเอกสารเข้าประชุมก่อนโครงการวิจัยจะหมดอายุ ทั้งนี้หากท่านยังไม่ได้รับเอกสารรับรองการต่ออายุจากคณะกรรมการฯ จะไม่สามารถรับอาสาสมัครใหม่ระหว่างที่โครงการวิจัยหมดอายุได้ **กรณีหน่วยฯ ไม่ได้รับการติดต่อกลับจากผู้วิจัย ภายในระยะเวลา 6 เดือน นับจากวันที่โครงการวิจัยหมดอายุการรับรองเอกสารโครงการวิจัยจะถูกทำลาย 3 ปี นับจากวันที่หมดอายุการรับรอง**
  - 2.3 มีความจำเป็นในการปรับปรุงโครงการวิจัย (Protocol Amendment) หรือ มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัย/เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยจะต้องเสนอการปรับปรุงเป็น **แบบรายงานขอการปรับปรุงโครงการวิจัย (SWUEC-Amend, AF/03-06/03.0)** ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยอ้างอิงรหัสโครงการตามที่ได้รับกรรับรอง โดยต้องระบุให้ชัดเจนว่า มีการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร และเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ในกรณีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัย/เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัยคนใหม่ ให้แนบประวัติมาด้วย
  - 2.4 มีอาการไม่พึงประสงค์รุนแรงจากการดำเนินโครงการวิจัย (Serious Adverse Events) เกิดขึ้นแก่อาสาสมัคร ผู้วิจัยจะต้องทำเอกสารแจ้งคณะกรรมการฯ ภายใน 7 วันปฏิทิน และหากอาการไม่พึงประสงค์รุนแรงนั้น เป็นเหตุให้อาสาสมัครถึงแก่ชีวิต ต้องแจ้งภายใน 24 ชั่วโมง (โดยทางจดหมาย

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือโทรสาร) หลังจากผู้วิจัยทราบเหตุการณ์ โดยใช้ **แบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์สำหรับอาสาสมัครในสถาบัน (SWUEC-SAE-Local, AF/04-06/03.0)** และแนบรูปแบบเอกสารรายงานเป็นสำเนา SAE Report Form ที่กำหนดโดยผู้สนับสนุนทุนวิจัย หากไม่มีแบบรายงาน จากผู้สนับสนุนทุนวิจัยให้ใช้แบบรายงานของ SWUEC ตามที่กำหนดอย่างเดียว กรณีเป็นรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดแก่อาสาสมัครนอกสถาบัน ซึ่งบริษัทผู้สนับสนุนส่งให้ผู้วิจัย ให้ใช้ **แบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดแก่อาสาสมัครนอกสถาบัน (SWUEC-SAE-External, AF/05-06/03.0)** แนบกับแบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่บริษัทผู้สนับสนุน

- 2.5 มีการดำเนินการใดๆ ที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจะต้องรายงานให้คณะกรรมการฯรับทราบภายใน 7 วันปฏิทิน หลังจากที่ได้ตรวจพบ โดยใช้ **แบบรายงานการดำเนินงานวิจัยที่เบี่ยงเบน (SWUEC-deviation, AF/06-06/03.0)**
- 2.6 การวิจัยเสร็จสิ้นลงหรือยุติการวิจัยด้วยใดๆ ให้ผู้วิจัยมีหนังสือแจ้งปิดโครงการวิจัยนั้นพร้อมผลการดำเนินการวิจัยให้คณะกรรมการฯ ทราบ ตามแบบ **รายงานแจ้งการปิดโครงการวิจัย (SWUEC-Close, AF/07-06/03.0)** ทั้งนี้โครงการที่รายงานแจ้งปิดและได้รับการพิจารณา โดยคณะกรรมการฯ แล้ว ถือว่าเป็นการสิ้นสุด ไม่สามารถขอยกเลิกการแจ้งปิดได้อีก
- 3 คณะกรรมการฯ จะมีการสุ่มเข้าตรวจเยี่ยมโครงการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยของการดำเนินงาน และรับฟัง และให้คำปรึกษาข้อปัญหาที่อาจมีในระหว่างการดำเนินการวิจัย โดยคณะกรรมการฯ จะมีหนังสือแจ้งให้ทราบ ล่วงหน้าเป็นเวลา 2 สัปดาห์ ผลการตรวจเยี่ยมโครงการวิจัยจะแจ้งเพื่อทราบในที่ประชุมคณะกรรมการฯ และจะแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้วิจัยได้ทราบ และอาจมีข้อเสนอแนะให้ปฏิบัติต่อไป



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)**  
**การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา**  
**ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และความสุขในการทำงานของครู

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ครู ในโรงเรียนสำนักงานเขตดอนเมือง สังกัดกรุงเทพมหานคร

3. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีจำนวน 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 4 ความสุขในการทำงานของครู ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคล จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวผู้ตอบแบบสอบถาม หรือสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่แต่ประการใด

โปรดให้ข้อมูลตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจักเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงวิชาการและการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



ขอแสดงความนับถือ  
 นางสาวจันทประภา ปะกายะ  
 นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ตามข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 30 ปี ( ) 30 – 39 ปี  
( ) 40 – 49 ปี ( ) อายุ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท  
( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ระดับตำแหน่งวิทยฐานะ

( ) ไม่มีวิทยฐานะ ( ) ครูชำนาญการ (คศ.2)  
( ) ครูชำนาญการพิเศษ (คศ.3) ( ) ครูเชี่ยวชาญ (คศ.4) ( ) ครูเชี่ยวชาญพิเศษ (คศ.5)

5. ระยะเวลาในการทำงานในสถานศึกษา

( ) ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 5 – 10 ปี  
( ) 11 – 15 ปี ( ) มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

6. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน

( ) โรงเรียนพหลโยธิน (พวงเจริญอุปถัมภ์)  
( ) โรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ)  
( ) โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญสุวรรณอนุสรณ์)  
( ) โรงเรียนเปรมประชา (สายหยุด - เกษมสงเคราะห์ )  
( ) โรงเรียนบำรุงรวิวรรณวิทยา  
( ) โรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาบอนุสรณ์)

## ตอนที่ 2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ทีละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยเกณฑ์ในการเลือกคำตอบมีดังนี้

5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
<b>แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของครูผู้สอน					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของครูผู้สอน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้การสนับสนุน เอาใจใส่ เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านวางตัวเป็นกลาง และปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนเข้าปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้					
<b>แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ</b>						
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอธิบายวิธีการปฏิบัติงานและชี้แนะการทำงานอย่างละเอียด					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสั่งงานเป็นขั้นตอน มีแบบแผน กำหนดเวลาในการส่งงานอย่างชัดเจน					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้วางแผนการทำงาน ภายใต้อำนาจ กฏ กติกา ข้อตกลง และงานต้องตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้					
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านจะเน้นเรื่องงาน ตลอดจนความสำเร็จของงานเป็นอันดับแรก					
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจทุกเรื่อง แล้วสั่งการให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม					

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
<b>แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ</b>						
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความ มั่นใจ เน้นคุณภาพของงานเป็นสำคัญ					
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ ท้าทาย					
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสวงหาแนวทางการพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง					
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านคาดหวังผลการทำงานโดยตั้ง มาตรฐานคุณภาพของงานให้สูงเพื่อให้เกิดความท้าทาย					
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานของครูผู้สอน					
<b>แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>						
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดง ความคิดเห็น เสนอวิธีแก้ปัญหาและตั้งคำถามในสิ่งที่สงสัย ได้					
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอน ร่วมมือกันปฏิบัติงาน					
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้นให้เกิดการ อภิปราย ร่วมให้ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน					
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟังและนำข้อเสนอแนะหรือ ความคิดเห็นต่าง ๆ มาร่วมพิจารณาก่อนการตัดสินใจ					
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วน ร่วมในการทำงานและมีการตัดสินใจร่วมกันในการ ปฏิบัติงาน					

### ตอนที่ 3 บรรยายการองค์การในสถานศึกษา

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ทีละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับบรรยายการองค์การในสถานศึกษา ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยเกณฑ์ในการเลือกคำตอบมีดังนี้

5 หมายถึง ระดับบรรยายการองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับบรรยายการองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับบรรยายการองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับบรรยายการองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับบรรยายการองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับบรรยายการสร้าง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
<b>บรรยายการแจ่มใส</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักใคร่สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					
2.	ครูผู้สอนได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนเองชอบและถนัด รัก ผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและเป็นที่พักพิงของครูผู้สอนได้					
4.	ครูผู้สอนให้ความเคารพ เชื่อใจและศรัทธาต่อผู้บริหารสถานศึกษา					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนปฏิบัติงานภายใต้ความยืดหยุ่นและความเหมาะสมของสถานการณ์					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านไม่กดดันหรือคาดหวังผลงานจากครูผู้สอนมากนัก					
<b>บรรยายการอิสระ</b>						
7.	ครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นทีมด้วยความสามัคคี					
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้โอกาสครูผู้สอนเลือกงานได้โดยอิสระตามความสามารถของตน					
9.	ครูผู้สอนมุ่งสร้างความสัมพันธ์มากกว่าสนใจความสำเร็จของงาน					
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ครูผู้สอนเป็นบางครั้ง					
<b>บรรยายการแบบควบคุม</b>						
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเน้นเรื่องความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ					
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุม ออกคำสั่ง ประเมินผลและติดตามงานอย่างใกล้ชิด					

ข้อ	รายการ	ระดับบรรยากาศการสร้าง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกระตุ้นให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ					
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดรับความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น					
15.	ครูผู้สอนมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน					
16.	ครูผู้สอนตั้งใจทำงานหนักขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
<b>บรรยากาศแบบสนิทสนม</b>						
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญเหมือนครูทุกคนเป็นสมาชิกในครอบครัว					
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านบริหารงานโดยเน้นความเมตตากรุณา ไม่บังคับหรือสั่งการในการทำงาน					
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน					
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านละเอียดต่อกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อตกลง หรือการนิเทศติดตามงาน					
21.	ครูผู้สอนขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน					
22.	ครูผู้สอนมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างเข้มแข็ง					
<b>บรรยากาศแบบรวบอำนาจ</b>						
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านใช้การบริหารงานโดยการออกคำสั่งและใช้อำนาจของตนเองอย่างเต็มที่					
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างใกล้ชิด					
25.	ครูผู้สอนไม่ยอมรับนับถือ ไม่เชื่อในความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา					
26.	ครูผู้สอนแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ขาดความสามัคคีและไม่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน					
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจทุกเรื่อง แล้วสั่งการให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม					
<b>บรรยากาศแบบซึมเซา</b>						
28.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
29.	ผู้บริหารสถานศึกษามักไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือช่วยครูผู้สอนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อตกลงต่างๆ ให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามโดยไม่มีหลักการ					
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีได้ ขาดความเมตตาและความคิดสร้างสรรค์					
32.	ครูผู้สอนขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความสามัคคี เกิดความแตกแยกกันเองภายในกลุ่ม					

#### ตอนที่ 4 ความสุขในการทำงานของครู

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ที่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสุขของครูที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยเกณฑ์ในการเลือกคำตอบมีดังนี้

5 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรมสร้างสรรค์ นวัตกรรมการทำงานของครู				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการติดต่อสัมพันธ์</b>						
1.	ท่านรู้สึกยินดีที่ได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน					
2.	ท่านสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกันและกัน					
3.	ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ พุดคุยกันอย่างเป็นมิตร มีความสุขในการทำงานร่วมกัน					
4.	ท่านรับรู้ได้ว่าตนเองมีเพื่อนร่วมงานมีความปรารถนาดีต่อกันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
<b>ด้านความรักในงาน</b>						
5.	ท่านรักในงานที่ท่านทำและคิดว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี					
6.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบ					
7.	ท่านรักและผูกพันกับการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน					
8.	ท่านเต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ อยากรเรียนรู้และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น					
9.	ท่านเห็นคุณค่าของงานและรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา					
<b>ด้านความสำเร็จในงาน</b>						
10.	ท่านพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดความสำเร็จถึงจะเป็นงานที่ยากและท้าทาย					
11.	ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อและมีอิสระทางความคิดในการทำงาน					





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ อว 8718/332

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเปรมประชา (สายหยุด เกษมสงเคราะห์)

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนาคตล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-662249

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” กับ ครู จำนวน 13 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในเดือนมีนาคม 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ วิทยานนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/332

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหารอากาศอูทิศ)

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-662249

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” กับ ครูจำนวน 37 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในเดือนมีนาคม 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรภรณ์ วิทยานนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/332

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์ เพ็ญสุวรรณอนุสรณ์)

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-662249

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” กับ ครู จำนวน 35 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในเดือนมีนาคม 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ วิทยานนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/332

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาอนุสรณ์)

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-662249

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” กับ ครู จำนวน 65 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในเดือนมีนาคม 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ วิทยานนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/332

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบำรุงรวิวรรณ์วิทยา

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-662249

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” กับ ครู จำนวน 25 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในเดือนมีนาคม 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ วิทยานนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181



ที่ อว 8718/332

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

8 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพหลโยธิน (พ่วงเจริญอุปถัมภ์)

เนื่องด้วย นางสาวจันทประภา ปะกายะ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ และได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง : SWUEC-662249

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู” กับ ครู จำนวน 16 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในเดือนมีนาคม 2567 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ วิทยานนท์)

รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 990 3181

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวจันทประภา ปะกาณะ

