



ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



โดย  
นายกิตติพงศ์ ทาปัง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PARTICIPATIVE LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AFFECTING  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHER IN SCHOOL  
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 8



By  
MR. Kittipong TAPONG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ  
องค์กรของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

โดย กิตติพงษ์ ทาปง

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วิงณอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ )

59252303 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทภาคการศึกษาที่ 2

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม, ความผูกพันต่อองค์กร

นาย กิตติพงศ์ ทาปง: ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 41 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครู 3 คน รวมทั้งสิ้น 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของมิทเชลล์และความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมด้านจิตใจ

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

59252303 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : PARTICIPATIVE LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT

MR. KITTIPONG TAPONG : THE PARTICIPATIVE LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHER IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 8 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SANGAUN INRAK, Ph.D.

The purposes of this research were to identify 1) the participative leadership of school administrator under the Secondary Educational Service Area Office 8 2) the organizational commitment of teacher in school under the Secondary Educational Service Area Office 8 3) the participative leadership of administrator affecting organizational commitment of teacher in school under the Secondary Educational Service Area Office 8. The sample of this study were respondents in each school: 2 administrators and 3 teachers, total of 205. The instrument of this study was the questionnaire about the participative leadership of school administrator base on the principle of Mitchell, and the organizational commitment of teacher in school based on the principle of Allen and Mayer. The Statistics used to analyze data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The Study shows that

1. The participative leadership of school administrator under the Secondary Educational Service Area Office 8 were at the high level in the overall aspect and each aspect. Ranking from the highest arithmetic mean to the lowest were: participative climate, participative remuneration, participative decision-making and participative ego-involvement.

2. The organizational commitment of teacher in school under the Secondary Educational Service Area Office 8 were at the high level in the overall aspect and each aspect. Ranking from the highest arithmetic mean to the lowest were: continuance commitment, normative commitment and affective commitment.

3. The participative decision-making and participative remuneration affect the organizational commitment of teacher in school under the Secondary Educational Service Area Office 8 at .01 level of statistical significant.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ประธานความคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ รองศาสตราจารย์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ พันธุ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์ รักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ แก้ปัญหาและข้อบกพร่อง ต่าง ๆ รวมทั้งให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ สร้างและพัฒนาประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ในสถาบันแห่งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ธวัช กรุดมณี ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร ดร.สุทธิวัฒน์ มากมี นางนิรมล วิบูลมงคล และนางปิยนตร สิริรัตนาวงศ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้เครื่องมือมีประสิทธิภาพสูงสุด และขอขอบคุณคณะผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาและสมาชิกในครอบครัว เพื่อนครูในโรงเรียนสายธรรมจันท์ เพื่อนนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมสมบูรณ์ด้วยดี

กิตติพงศ์ ทาปง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	3
ปัญหาการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
ข้อคำถามสำหรับการวิจัย .....	6
สมมติฐานของการวิจัย .....	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม .....	13
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	13
ความหมายของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	16
แนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม .....	18
ความผูกพันต่อองค์กร.....	23



ความหมายของความผูกพันองค์กร .....	24
ความสำคัญของความผูกพันองค์กร .....	27
รูปแบบของความผูกพันองค์กร.....	29
ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร.....	32
ผลของความผูกพันที่มีต่อองค์กร .....	35
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 .....	38
ประวัติความเป็นมา .....	38
วิสัยทัศน์.....	41
ค่านิยม .....	41
พันธกิจ.....	41
เป้าประสงค์.....	42
นโยบาย.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	43
งานวิจัยในประเทศ.....	43
งานวิจัยต่างประเทศ.....	51
สรุป.....	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	55
ระเบียบวิธีวิจัย .....	56
แผนแบบการวิจัย .....	56
ประชากร .....	57
กลุ่มตัวอย่าง.....	57
ผู้ให้ข้อมูล .....	57
ตัวแปรที่ศึกษา.....	58

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	59
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	61
สรุป .....	63
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	64
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	65
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 .....	67
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 .....	72
ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 .....	75
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	86
สรุปผลการวิจัย .....	87
การอภิปรายผล .....	88
ข้อเสนอแนะ .....	93
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	93
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	94
รายการอ้างอิง .....	95
ภาคผนวก .....	109
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจเครื่องมือ .....	110
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบสอบถาม (ค่า IOC) .....	113

ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ .....	118
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	121
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล .....	124
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	127
ประวัติผู้เขียน.....	135



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.....	38
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามจังหวัด .....	57
ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
ตารางที่ 4 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม .....	67
ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการ สร้างบรรยากาศขององค์กร.....	68
ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ .....	69
ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ... ..	70
ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน.....	71
ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวม.....	72
ตารางที่ 10 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ .....	73
ตารางที่ 11 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับ องค์กร.....	73

ตารางที่ 12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน.....	74
ตารางที่ 13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความผูกพันต่อ องค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 .....	76
ตารางที่ 14	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) .....	77
ตารางที่ 15	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ).....	78
ตารางที่ 16	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ( $Y_2$ ).....	80
ตารางที่ 17	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ..	82



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	10
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	11
แผนภูมิที่ 3 ตาข่ายการจัดการ .....	19
แผนภูมิที่ 4 Situational Leadership.....	21
แผนภูมิที่ 5 แผนภูมิแสดงรูปแบบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม .....	22
แผนภูมิที่ 6 แผนภูมิแสดงแบบจำลองตามแนวคิดของสแตลเลอร์ เกี่ยวกับแหล่งที่มาของความผูกพันต่อ องค์การและผลของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ .....	34
แผนภูมิที่ 7 แผนภูมิแสดงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของเมอว์เดย์และคณะ .....	35
แผนภูมิที่ 8 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 .....	85



## บทที่ 1

### บทนำ

การเข้าใจถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อใช้ในการประกอบการวางแผน นโยบาย หรือยุทธศาสตร์ ด้านต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันมีหลายประเทศที่พัฒนาตนเองจนเป็นผู้นำ ในด้านต่าง ๆ และเป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศ เช่น สาธารณรัฐเกาหลีมุ่งพัฒนาเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการเป็นสังคมแห่งความรู้ สร้างสภาวะแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สาธารณรัฐสิงคโปร์ พัฒนาแรงงานที่มีทักษะ การศึกษาและภาษาดี รวมทั้งการเมืองมีเสถียรภาพ ประเทศฟินแลนด์ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก รวมทั้งลงทุนทางการศึกษาสูงมากจนได้รับการจัดอันดับว่าเป็นประเทศที่ดีที่สุดในโลก มีการทุจริตน้อยที่สุด คุณภาพการศึกษาดีที่สุดในโลก จากวิธปฏิบัติและการวางนโยบายของทั้งสามประเทศมีลักษณะที่แตกต่างกัน จำแนกได้เป็น 2 ขั้ว คือ ขั้วที่ 1 มีลักษณะยืดหยุ่น ไม่มุ่งเน้นการแข่งขัน ให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ ไม่มีการประเมินเพื่อตัดสิน ซึ่งเป็นลักษณะของการศึกษาในประเทศฟินแลนด์ ขั้วที่ 2 มีลักษณะการรวมอำนาจ ควบคุมและกำกับดูแลอย่างจริงจัง มีการประเมินผลเพื่อตัดสิน มุ่งเน้นการแข่งขัน ซึ่งเป็นลักษณะของประเทศสิงคโปร์และประเทศเกาหลีใต้<sup>1</sup> จะเห็นว่าทุกประเทศต้องการผู้นำที่ดีที่จะพาประชาชนทุกคนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร หากเราย้อนกลับไปในอดีตโลกใบนี้มีผู้นำเกิดขึ้นมากมายทั้งผู้นำที่มีผู้คนยกย่องสรรเสริญในความสามารถ หลายคนได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งเพื่อที่จะได้แสดงศักยภาพของตน เช่น นโปเลียน โบนาปาร์ต เป็นนายพลในช่วงการปฏิวัติฝรั่งเศส ดำรงตำแหน่งกงสุลเอกของฝรั่งเศส ตั้งแต่ปลายปี 1799 และได้กลายเป็นจักรพรรดิแห่งฝรั่งเศสระหว่างปี 1804 ถึง 1814 ภายใต้อาณาจักรนโปเลียนที่ 1 ทรงมีชัยและปกครองดินแดนส่วนใหญ่ของทวีปยุโรป อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีคนที่ 16 ของสหรัฐอเมริกา เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่า เป็นประธานาธิบดีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา มีบทบาทสำคัญในการยุติสงครามกลางเมือง (Civil War) นอกจากนี้เขายังนำทางไปสู่การเลิกทาส สร้างความมั่นคงแข็งแกร่งให้กับรัฐบาลกลาง ตลอดจนส่งเสริมการเศรษฐกิจและการเงินให้ทันสมัย

---

<sup>1</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานผลการศึกษาคำถามมาตรฐานการศึกษาของต่างประเทศ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: 21 เซนจูรี จำกัด, 2559), 1.

และมหาตมา คานธี เป็นผู้นำ และนักการเมืองที่มีชื่อเสียงชาวอินเดีย และศาสนาฮินดู ท่านได้สร้างแรงบันดาลใจให้กับนักต่อสู้แล้วรุ่นเล่า และยังได้รับการขนานนามให้เป็น “บิดาแห่งประชาชาติ” ของอินเดีย นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการปลดปล่อยประชาชนชาวอินเดียให้พ้นจากการข่มเหงตามวิถีทางแห่งองคมนตรี และหลักสัจยาเคราะห์<sup>2</sup> ทั้งสามกรณีคือตัวอย่างของความสำเร็จที่เกิดจากผู้นำที่กล้าสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับประเทศและสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำต้องสามารถดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายรวมถึงครองใจคนให้ยอมรับและนับถือในหลักการของตนได้ การเป็นผู้นำที่ดีนั้นมีหลายปัจจัยรวมกัน และภาวะผู้นำนั้นไม่ได้หมายถึงความอาวุโสหรือการมีตำแหน่งหน้าที่ แต่หมายถึงภาวะที่เกิดขึ้นจริงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน บริหารคน นำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเองควรส่งเสริมคนที่มีภาวะในความเป็นผู้นำให้ขึ้นมาเป็นผู้นำ มากกว่าที่จะส่งเสริมจากความอาวุโสหรืออายุงานเป็นหลัก หากเลือกคนที่เหมาะสมจะทำให้การเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จได้ง่ายเช่นกัน<sup>3</sup>

สำหรับประเทศไทยมีแนวคิดในการสร้างผู้นำโดยใช้ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจแบบเดิมที่ “ทำมาก ได้น้อย” ไปสู่โครงสร้างแบบใหม่ที่ “ทำน้อย ได้มาก” โดยเปลี่ยนความได้เปรียบในด้านความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมไปสู่ความได้เปรียบด้านเศรษฐกิจในรูปแบบที่ใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนเพื่อนำประเทศไทยออกจากกลุ่มประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่กลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ที่มีภาคเอกชน มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ เป็นตัวหลัก และมีภาครัฐเป็นตัวสนับสนุน ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามกรอบนโยบายประเทศไทย 4.0 ผู้ที่สำคัญ คือ ผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการขับเคลื่อนนโยบาย การมีผู้นำที่มีคุณสมบัติของผู้นำยุค 4.0 เช่น มีทัศนคติวิสัยทัศน์และทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี รวมถึงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นกลไกที่สำคัญและเป็นพลังผลักดัน

---

<sup>2</sup>ไอเดีย, ไอเดีย, "15 สุดยอดผู้นำจากทั่วโลก ที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน มาหลายยุคหลายสมัย," เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก

<https://www.wegointer.com/2017/11/most-inspiring-leaders-of-all-time/>.

<sup>3</sup>ธาดา รัชชากิต, "ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดี อย่างที่ทุกองค์กรต้องการ," เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190605-leadership/>.



ที่ยิ่งใหญ่ในการพัฒนาชาติไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามเป้าหมายของประเทศไทย 4.0 ที่ได้วางเอาไว้ ต่อไปในอนาคต<sup>4</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบการศึกษามีความสำคัญอย่างมาก เมื่อประเทศมีระบบการศึกษาที่ดีก็จะส่งผลให้ประชากร ในประเทศนั้นเกิดความรู้ที่ดีสามารถนำมาใช้พัฒนาคนให้มีความสามารถที่จะใช้ประกอบสัมมาอาชีพ และเอาตัวรอดได้ พัฒนาให้มนุษย์ได้เติบโตทั้งทางด้านสมอง สติปัญญา ควบคู่ไปกับคุณธรรมจริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งช่วยขัดเกลาคนให้มีจิตสำนึกและคุณธรรม เป็นผู้เจริญทางปัญญาและจิตใจ ซึ่งคนเหล่านี้นอกจากจะสามารถพัฒนาตนเองแล้ว ยังส่งผลต่อสังคมและประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองและก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศได้ด้วย

ปัจจุบัน ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญด้านการศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ กระบวนการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เน้นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการยอมรับของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ นอกจากนี้แผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์หลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้แผนการศึกษาแห่งชาติบรรลุเป้าหมายตามจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และแนวคิดการจัดการศึกษา โดยยุทธศาสตร์ที่ 6 กล่าวถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ 6.3) ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่ เช่น จำนวนองค์กร สมาคม มูลนิธิหรือหน่วยงานอื่นที่ เข้ามาจัดการศึกษาหรือร่วมมือกับสถานศึกษา ทั้งของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น และสัดส่วนการมีส่วนร่วมสนับสนุนการศึกษาของภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคีเครือข่ายเมื่อเทียบกับรัฐ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงขึ้น เป็นต้น 6.4) ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้าง

<sup>4</sup>สรารุช นาแรมงาม, ผู้นำกับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2562), 92.

ขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ เช่น สถานศึกษาที่มีครูเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ครู/ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน/ผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น และสถานศึกษามีบุคลากรทางการศึกษาทำหน้าที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น เป็นต้น<sup>5</sup> จะเห็นว่ายุทธศาสตร์ที่ 6 จะเน้นการจัดการบริหารโดยอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชนได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ซึ่งการที่จะทำให้ทุกส่วนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนหรือการปรับโครงสร้างโรงเรียนให้ครูผู้สอนที่มีครูเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพได้นั้นต้องเกิดจากผู้บริหารของโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่กล้าคิดกล้าเปลี่ยนแปลงที่จะร่วมมือการทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579

### ปัญหาการวิจัย

โรงเรียนทุกโรงเรียนในประเทศไทยต้องมีการประกันคุณภาพภายในตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 48 ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก<sup>6</sup> ซึ่งทำให้โรงเรียนต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อทบทวนการปฏิบัติงาน และบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด อย่างไร และอยู่ในระดับใด โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ได้จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่กำหนดและจัดทำรายงานการประเมินประจำปีรายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด เผยแพร่แก่สาธารณชน และรองรับการตรวจประเมินภายนอกต่อไป จากผลรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนมีการประเมินตนเองที่

<sup>5</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 131-139.

<sup>6</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553," เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.atg.go.th/law-03.html>.

สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 มาตรฐาน ได้แก่ 1) คุณภาพผู้เรียน 2) กระบวนการบริหารและการจัดการ 3) กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสรุปผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 บางส่วนมีจุดที่ควรพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารควรพัฒนาด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ในงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง พัฒนาครูและบุคลากร ให้มีความรู้ในการเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ และ เป็นปัจจุบัน ครูทุกคนควรมีการวางแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สอดคล้องกับค่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ ควรให้คณะครูทุกคนได้รับการอบรมการพัฒนาศักยภาพของด้านการทำงานวิจัย ครูยังขาดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องจริงจังเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกลุ่มสาระให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ครูบางคนยังใช้วิธีการสอนแบบเดิมไม่น่าสนใจ ควรปรับเปลี่ยนวิธีสอนที่หลากหลายมากขึ้น อาจเป็นเพราะครูมีปริมาณงานนอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก เป็นต้น<sup>7,8,9</sup> เห็นได้ว่าผู้บริหารควรพัฒนาบรรยากาศในโรงเรียนให้มีการทำงานที่ชัดเจน มีตารางการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษา นำความคิดเห็นที่ได้รับมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อประกอบการตัดสินใจ สร้างเครือข่ายความร่วมมือให้มีส่วนร่วมในการทำงานโดยให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ซึ่งในแผนพัฒนาตนเองของครูมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมความต้องการของครูที่ต้องการพัฒนาตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน อาจมี

โรงเรียนสายธรรมจันทร์, "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2561," เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก

<https://drive.google.com/file/d/1vyNmEArDTsFfNWsfudzQM1Y86u2k0ssm/view>.

โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี, "รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2561," เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก

[https://drive.google.com/file/d/1gh9UFp05zs\\_APqAhJx-ZEzkwSIUuTyE/view](https://drive.google.com/file/d/1gh9UFp05zs_APqAhJx-ZEzkwSIUuTyE/view).

โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์, "รายงานการปฏิบัติงาน ปี 2561," เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก

[https://drive.google.com/file/d/11o\\_a52gpmDJZj1Jx95fFeYJYIPgZirs1/view](https://drive.google.com/file/d/11o_a52gpmDJZj1Jx95fFeYJYIPgZirs1/view).

การเสริมแรงจูงใจให้ครูรู้สึกถึงโอกาสที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ สร้างความผูกพันด้านจิตใจให้กับครู ให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับโรงเรียน ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับโรงเรียน ผู้บริหารสร้างความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร โดยให้ครูสามารถสร้างผลงานของตนเองที่เกิดจากความทุ่มเทการปฏิบัติงานในโรงเรียน และสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ให้ครูรักในงานที่ทำ อาจส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น และส่งผลต่อเนื่องถึงความก้าวหน้าของครู จนทำให้รู้สึกว่าคุณเองเหมาะสมที่จะอยู่ในโรงเรียนแห่งนี้ไม่คิดที่จะโยกย้ายไปโรงเรียนอื่น

จากปัญหาของการวิจัยดังกล่าวผู้บริหารของโรงเรียนควรแสดงภาวะผู้นำโดยใช้ความสามารถของตน สร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษาเพราะการดำเนินกิจการหรือการตัดสินใจของโรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือจากคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่น ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนมีคุณภาพ การสร้างทัศนคติที่ดีให้กับครูในโรงเรียนจนเกิดความผูกพันต่อโรงเรียนเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูที่มีประสิทธิภาพอยู่กับโรงเรียนต่อไป ผู้วิจัยจึงหวังว่าการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน ให้เกิดการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นมา ความสำคัญของปัญหา ปัญหาของการวิจัย และตอบคำถามได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
2. เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

### ข้อคำถามสำหรับการวิจัย

เพื่อให้เป็นแนวทางในการตอบคำถามการวิจัยให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับใด

2. ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับใด

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อความถามของการวิจัยให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีลักษณะการจัดการเชิงระบบ ซึ่งลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มีแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การเชิงระบบซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Outputs) องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อมีส่วนหนึ่งส่วนใดเกิดปัญหาส่วนอื่นจะหยุดชะงักไปด้วย ในขณะที่เดียวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบยืนยาวอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายนอกและภายในขององค์การ และสร้างผลผลิตกลับคืนมา<sup>10</sup> ในระบบการบริหารจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ นโยบาย บุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำปัจจัยเข้าสู่กระบวนการ (Process) ของโรงเรียน คือ กระบวนการบริหาร ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กระบวนการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการสอนให้ได้ผลผลิต (Outputs) คือ นักเรียนมีคุณภาพตามเป้าหมาย ครูมีคุณภาพตามเป้าหมาย ความผูกพันต่อองค์การของครู และสถานศึกษามี

<sup>10</sup>Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 20-22.

คุณภาพตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ พฤติกรรมการสอนของครูตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยน แก้ไข เปลี่ยนแปลงในระบบให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และภูมิศาสตร์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน โดยได้มีผู้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไว้หลายท่านได้แก่ มิทเชลล์ (Mitchell) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มี 4 แนวทาง คือ 1) การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์การ 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ 4) การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน<sup>11</sup> เลวิน (Lewin) ได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก คือ 1) คำนิยมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม<sup>12</sup>

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ มีนักวิชาการหลายคนเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ไว้ดังนี้ เมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) ยังได้จำแนกแนวทางของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 แนวทาง คือ 1) ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)<sup>13</sup> กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron) แบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) 2) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) 3) ความผูกพันที่เป็นบรรทัดฐาน (Normative Commitment)<sup>14</sup> เมาว์เดย์และคณะ (Mowday and others) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ 1) ความผูกพันต่อองค์การด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment)

---

<sup>11</sup>Terence R. Mitchell, "Motivation and Participation: An Intergration," *Academy of Management Journal* 16, 4 (December 1973): 670 - 679, quoted in Alan Bryman, *Leadership in Organization* (London: Routledge & Kegan Paul, 1986), 143.

<sup>12</sup>Kurt Lewin, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "social climates", " *Journal of Social Psychology* 10, 3 (1939): 271-301.

<sup>13</sup>Nathalie J. Allen and John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations," *Journal of Occupational Psychology* 63 (1990): 1-18.

<sup>14</sup>Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior in Organization*, 7th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2000), 69-170.

2) ความผูกพันต่อองค์การด้านเจตคติ (Attitudinal Commitment)<sup>15</sup> พอร์เตอร์และคณะ (Porter and others) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์การ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ<sup>16</sup>

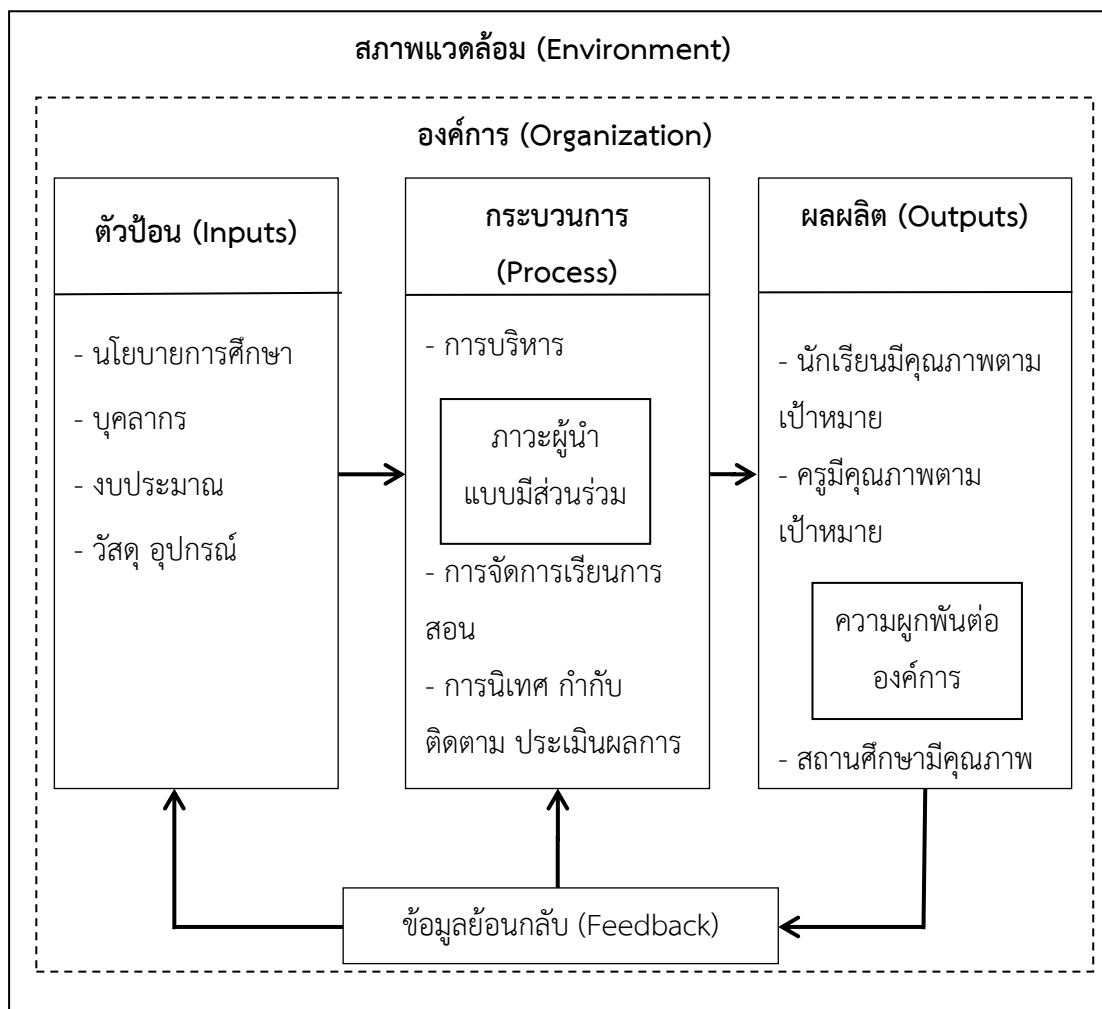


---

<sup>15</sup>Richard T. Mowday, Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, "The Measurement of organizational Commitment," **Journal of Vocational Behavior** 14 (1979): 24-33.

<sup>16</sup>Michael E. Porter, Richard M. Steers, and Paul V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," **Journal of Applied Psychology** 59 (1974): 603-609.

จากแนวคิดและขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 20-22.

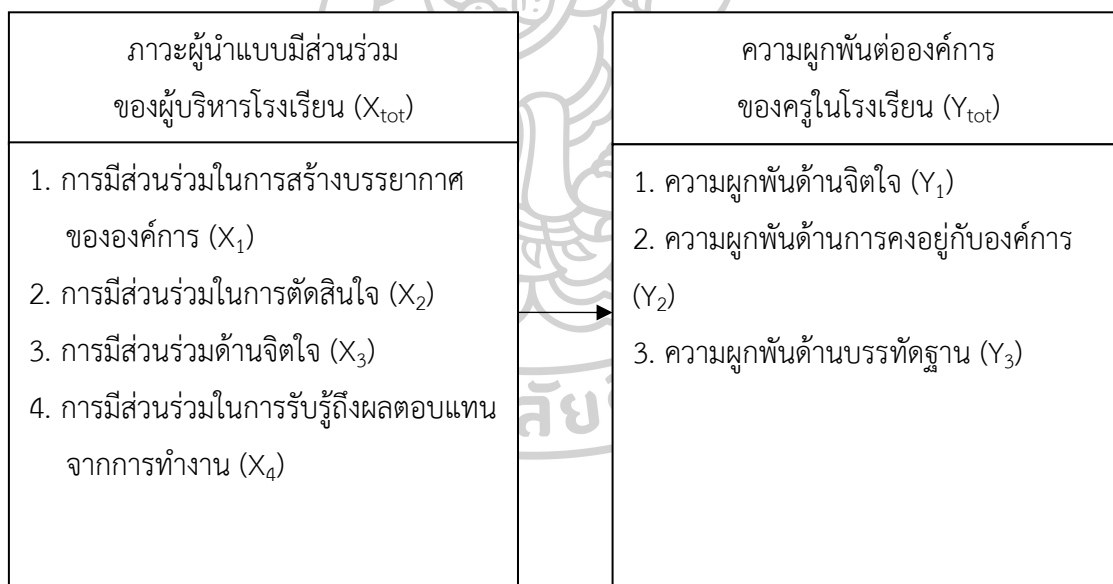
: Terence R. Mitchell, "Motivation and Participation: An Integration," **Academy of Management Journal** 16, 4 (December 1973): 670 - 679, quoted in Alan Bryman, **Leadership in Organization** (London: Routledge & Kegan Paul, 1986), 143.



: Nathalie J. Allen and John P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations, **Journal of Occupational Psychology** 63 (1990): 1 - 18.

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยตัวแปรต้นที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ มิทเชลล์ (Mitchell) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวทาง คือ 1) การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์การ 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ 4) การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน โดยตัวแปรตามที่ต้องการศึกษา คือ ความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ซึ่งมี 3 แนวทาง คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ปรากฏในแผนภูมิที่ 2



### แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Terence R. Mitchell, "Motivation and Participation: An Integration," **Academy of Management Journal** 16, 4 (December 1973): 670 - 679, quoted in Alan Bryman, **Leadership in Organization** (London: Routledge & Kegan Paul, 1986), 143.

: Nathalie J. Allen and John P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations, **Journal of Occupational Psychology** 63 (1990): 1 - 18.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในความหมายเฉพาะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำเฉพาะต่าง ๆ ดังนี้

**ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง ความสามารถในการสั่งการ อำนาจการ สร้างแรงจูงใจ ให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองโดยการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจ ปรีกษาหารือแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ 1) การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์การ 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ 4) การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน

**ความผูกพันต่อองค์การ** หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่แสดงออกจากความรู้สึกหรือเจตคติของสมาชิกที่มีต่อองค์การ มีอิทธิพลสำคัญต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ โดยมีความเชื่อในทัศนคติเชิงบวก ยอมรับในค่านิยมและเป้าหมาย เต็มใจทุ่มเทที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ การดำรงสถานภาพอยู่เป็นสมาชิก มีความปรารถนาที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

**โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8** หมายถึง โรงเรียนที่ทำการเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจังหวัดราชบุรีและจังหวัดกาญจนบุรี โดยอยู่ภายใต้ความดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีจำนวนทั้งสิ้น 55 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนในจังหวัดราชบุรี จำนวน 26 โรงเรียน และโรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมาย แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ซึ่งประกอบไปด้วยเรื่องการศึกษาต่อไปนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) ความผูกพันต่อองค์กร 3) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

การนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ทั้งในองค์กรของตนเอง องค์กรอื่นหรือองค์กรระดับประเทศ ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดศูนย์รวมของการทำงานภายในองค์กร สามารถใช้แสวงหาความร่วมมือของบุคคลในองค์กร ส่งผลต่อปฏิริยาของผู้ตาม ว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย เป็นการสร้างแรงจูงใจและการประสานงานของกลุ่ม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำรู้จักใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักการศึกษาได้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความเป็นผู้นำ” ไว้อย่างมากมาย หลากหลายมุมมอง เช่น มุมมองด้านกระบวนการกลุ่มซึ่งมองผู้นำว่าเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มุมมองด้านบุคลิกลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ มุมมองด้านทักษะความสามารถของผู้นำ มุมมองด้านพฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำ หรือมุมมองด้านความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลหรือการใช้อำนาจและมุมมองการเป็นเครื่องมือสู่เป้าหมาย ซึ่งตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำสามารถจำแนกได้ดังนี้คือ 1) ลักษณะของผู้นำ เช่น คุณลักษณะเฉพาะตัว ทักษะความสามารถ

ความชำนาญ พฤติกรรมการแสดงออก 2) ลักษณะของผู้ตาม เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล ความมั่นใจ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความพยายามในการทำงาน ทักษะความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความไว้วางใจในตัวผู้นำ ความพึงพอใจต่องานและตัวผู้นำ และ 3) ลักษณะของสถานการณ์ เช่น ประเภทและขนาดขององค์กร โครงสร้างและความซับซ้อนของงาน เป็นต้น<sup>17</sup> ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความเป็นผู้นำ” ได้ดังนี้

เฮมพิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่นำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมาย<sup>18</sup>

แคมป์เบล และคณะ (Campbell and others) ได้สรุปผลจากการ วิจัยของหลายสาขาวิชาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมข้อสรุป 14 ประการดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเป็นเครื่องกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการรับรู้ ความเข้าใจ การประจักษ์แจ้ง ค่านิยม แรงจูงใจ และสัมพันธภาพของบุคคล 2) ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิด กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ระดับบุคคลและส่วนรวม 3) คุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่ม จะต้องเป็นไปในด้านการ ริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ และการสร้างขวัญกำลังใจต่อกัน 4) ความเป็นผู้นำไม่คำนึงถึงสถานภาพหรือตำแหน่ง 5) บุคคลทุกระดับชั้นในทุกองค์การ มีสมรรถภาพใน การเป็นผู้นำ และสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามสถานการณ์ 6) ความคิดของผู้นำ ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับระดับในการแสดงออกของบุคคล 7) ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลที่เป็นผู้นำในคนกลุ่มหนึ่งอาจไม่เป็นผู้นำคน อีกรุ่นหนึ่งก็ได้ 8) บุคคลที่แสดงพฤติกรรมผู้นำในหลายสถานการณ์และคนอื่นยอมรับ ย่อมจะกลายเป็นผู้นำไปในที่สุด 9) การเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือสถาบันขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคน ความเป็นผู้นำมีความจำเป็นในขบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การ การจัดโปรแกรม และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ 10) ผู้นำจะต้องเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญก่อนหลังได้ถูกต้อง และมีความสำคัญกว่าการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์การ 11) การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นผู้นำ ย่อมแสดงว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีอำนาจตามมาด้วย 12) ความเป็นผู้นำจะเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาของกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกลุ่ม 13) ผู้นำมิใช่ผู้ตัดสิน หลักเกณฑ์ของกลุ่ม แต่กลุ่มจะกำหนด

<sup>17</sup>มัทนา วัฒนอมศักดิ์, *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง กรุ๊ป, 2561), 2.

<sup>18</sup>John K. Hemphill and Alvin E. Coons, *Leader Behavior Description* (Columbus: Personnel Research Board: Ohio University, 1957).

หลักเกณฑ์เอง 14) ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำนั้นวัดได้ โดยผลผลิตขององค์การ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม<sup>19</sup>

สต็อกดิลล์ (Stogdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและบุคคลที่เป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน โดยผู้นำใช้ความสามารถสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล<sup>20</sup>

จาคอบส์ (Jacobs) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามตนแล้ว จะบรรลุผลตามที่ต้องการ<sup>21</sup>

โบลส์ และดาเวนพอร์ต (Boles and Davenport) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มก้าวหน้าไปสู่จุดหมายช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสมความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ<sup>22</sup>

เบิร์นส์ (Burns) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างความเปลี่ยนแปลง กระตุ้นสร้างควมมีส่วนร่วม ความพึงพอใจให้แก่ผู้ตาม<sup>23</sup>

ดูบริน (DuBirn) กล่าวว่าภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ กระบวนการในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและของหน่วยงาน<sup>24</sup>

<sup>19</sup>Ronold F. Campbell, **Introduction to Educational Administration** (Boston: Allyn and Bacon, 1967), 176-178.

<sup>20</sup>Ralph M. Stogdill, **Personal Factors Associated with Leadership, In Survey of Literature in Leadership** (Maryland: Penguin Book, 1969).

<sup>21</sup>T. O. Jacobs, **Leadership and Exchang Informal Organization** (Aixandria: Human Resource Research Organization, 1970).

<sup>22</sup>Harold W. Boles and James A. Davenport, **Introduction to Educational Leadership** (New York: Harper & Row, 1975), 158.

<sup>23</sup>James McGregor Burns, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1978), 18.

<sup>24</sup>Andrew J. Dubrin, **Management of Organizational Behavior** (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1993).

แทนเนนบุม (Tannenbaum and others) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีอิทธิพลเหนือบุคคล อื่นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>25</sup>

เฮ้าส์ (House and others) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักนำ ชักจูง กระตุ้นให้ผู้อื่นทำตาม เพื่อความสำเร็จของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>26</sup>

มีทนา วังถนอมศักดิ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชักนำ กระตุ้นโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการชักนำบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นผู้ผลักดันให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลนั้นเรียกว่า “ผู้นำ” หรือ leader ส่วนบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติตามการชักนำนั้นเรียกว่า “ผู้ตาม” หรือ follower นั่นเอง<sup>27</sup>

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการสั่งการ อำนวยการ ชี้แนะ ชักจูงบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้

#### ความหมายของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำนั้นสามารถจำแนกได้หลายลักษณะ โดยอาจจำแนกตามการใช้อำนาจของผู้นำหรือจำแนกตามพฤติกรรมของผู้นำ หากกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีนักการศึกษาให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

<sup>25</sup>Tannenbaum, Scott I., Smith-Jentsch, Kimberly A., and Behson, Scott J. (1998). "Training team leaders to facilitate team learning and performance". quoted in Janis A. Cannon-Bowers and Eduardo. Salas, **Making decisions under stress: Implications for individual and team training** (Washington: DC: American Psychological Association, 1998), 247-270.

<sup>26</sup>Robert J. House and others, "Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE," **Journal of Cross-Cultural Psychology** 20 (1999): 184.

<sup>27</sup>มีทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ, 3.

อาร์จิริส (Argyris) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรที่มีผลกระทบต่อพวกเขา<sup>28</sup>

ดูบริน (Dubrin) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่มีลักษณะและพฤติกรรมในการบริหารองค์กร ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาแจ้งสถานการณ์จริงทั้งดีและเลวให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
3. ระมัดระวังและสนใจในเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจดี

4. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงหรือเข้าพบได้ง่าย
5. สามารถให้คำปรึกษา อบรม พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้
6. มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ต้องรอบคอบและยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น
8. มีความปรารถนาที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในการทำงาน
9. มีความปรารถนาที่จะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
10. แสดงความประทับใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี<sup>29</sup>

กวี วงศ์พุด ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสูง ส่งเสริมการสร้างการทำงานเป็นทีม ใช้การประนีประนอมเข้าช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าถูกบีบบังคับ มีความตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความไว้วางใจและมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>30</sup>

อรุณ รักธรรม ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ความสามารถของผู้นำขององค์กรที่จะเลือกเทคนิควิธีการจัดการอย่างไร เพื่อที่จะทำให้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรนั้นได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ภายในองค์กรในการเลือกเทคนิคและวิธีการจัดการในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ

<sup>28</sup>Chris Argyris, "Organizational leadership and participative management," *The Journal of Business* 28, 1 (1955): 1-7.

<sup>29</sup>Andrew J. Dubrin, *Foundations of organizational behavior: An applied perspective* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1984), 332.

<sup>30</sup>กวี วงศ์พุด, *ภาวะผู้นำ* (กรุงเทพฯ: ปิเค อินเตอร์พรีน, 2550), 103.

ประสิทธิผลขององค์การของตนเอง ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบภายในให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง<sup>31</sup>

พูนี และคณะ (Puni and Others) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่า กระบวนการตัดสินใจร่วมกันหรืออย่างน้อยมีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>32</sup>

ผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม” ไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ความสามารถในการสั่งการ อำนวยการ สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองโดยการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจ ปรีกษาหรือแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

#### แนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งด้านลักษณะงานและลักษณะของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ตาม โดยมีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ดังนี้คือ

เลวิน (Lewin) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่าบางครั้งเรียกว่ารูปแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบที่ผู้นำแสดงออกถึงลำดับความสำคัญและค่านิยมของตนในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ แต่ยังมีส่วนร่วมในงานของกลุ่มและรับคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตามผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย รูปแบบนี้สามารถสร้างการแก้ปัญหาและนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ได้มากกว่าแนวทางเผด็จการตั้งนั้นจึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันและไม่ฉุกเฉิน<sup>33</sup>

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้เสนอแบบภาวะผู้นำโดยใช้ตาข่ายการบริหารเป็นเครื่องมือในการอธิบายภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติมุ่งคนและมิติมุ่งงาน

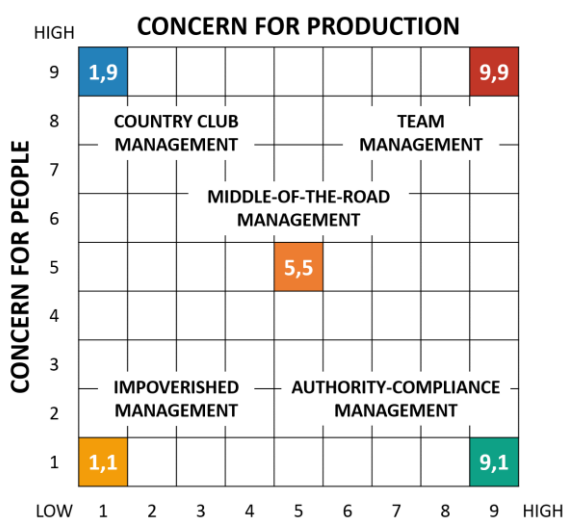
<sup>31</sup>อรุณ รักรธรรม, **ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: สหายบลิ๊อคและการพิมพ์, 2550), 199-208.

<sup>32</sup>Albert Puni, Samuel B. Ofei, and Abednego Okoe, "The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana," **International Journal of Marketing Studies** 6, 1 (2014): 177-182.

<sup>33</sup>Lewin, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "social climates", 271-301.



หรือผลผลิต โดยแสดงความสัมพันธ์เป็นกราฟตารางมีแกน 2 แกน ได้แก่ แกนแนวนอน แทน ระดับความสำคัญของงานหรือผลผลิต และแกนแนวตั้ง แทน ระดับความสำคัญของคน ระดับความสำคัญจะเรียงจากให้ความสำคัญน้อยที่สุดถึงให้ความสำคัญมากที่สุด เรียงจาก 1 – 9 ตามลำดับ จะได้ความสัมพันธ์ของงานหรือผลผลิตกับคนจำนวน 81 ความสัมพันธ์ เบรคและมุดันมองว่าการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานหรือผลผลิตกับคนแบบ (9,9) เป็นภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จะทำหน้าที่ได้ดีที่สุด เนื่องจากเขาให้ความสำคัญทั้งงานและคน นั่นคือเขาจะสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเป็นทีม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนช่วยกันตัดสินใจ ดำเนินงานอย่างอิสระ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ส่งผลให้งานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เมื่อการทำงานเกิดความขัดแย้งผู้นำในลักษณะนี้จะเข้าไปแก้ไขปัญหาและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายด้วยเหตุและผล ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรของกลุ่ม<sup>34</sup>



แผนภูมิที่ 3 ตาข่ายการจัดการ

ที่มา : Adapted from Robert R. Blake and Jane S. Mouton. (1991). **Managerial Grid** (Houston, TX: Gulf Publishing company)

มิชเชลล์ (Mitchell) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยการเสริมแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 แนวทาง คือ 1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วมมีลักษณะแนวโน้มไม่เป็นทางการ ผู้บริหารควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน อธิบายให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่สามารถเลือกเป้าหมายที่มี

<sup>34</sup>Jared L. Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid: The Key to leadership excellence** (Houston: Gulf Publishing Co, 1964).

คุณค่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น การเลือกเป้าหมายจากสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจซึ่งเป็นผลสะท้อนโดยตรงของพวกเขา 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วมจะมีแนวโน้มที่จะเลือกเป้าหมายโดยยึดกับบุคลิกภาพของตนมากกว่า ดังนั้นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีของพวกเขาอาจจะให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยให้ความเป็นอิสระในการทำงาน 4) การมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลจะเพิ่มการทำงานที่มากขึ้นภายใต้พฤติกรรมของตนเอง เนื่องจากรับรู้ถึงผลที่ตามมาขึ้นอยู่กับความพยายามของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นหรือปัจจัยจากภายนอก<sup>35</sup>

เฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leader behavior) เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการทำงาน ปรึกษาถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตาม พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมของผู้นำจะก่อให้เกิดผล 4 ประการ คือ 1) สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างความมุ่งมั่น ทুমเทพยายามในการทำงานกับผลสำเร็จของงานและรางวัลที่ได้รับ 2) ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล 3) ผู้ตามมีอิสระในการทำงานมากขึ้นทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามและก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น 4) เพิ่มแรงกดดันต่อการสร้างความ สำเร็จขององค์กร เนื่องจากบุคคลมีความคาดหวังต่อตนเองและการทำงานของกลุ่มมากขึ้น<sup>36</sup>

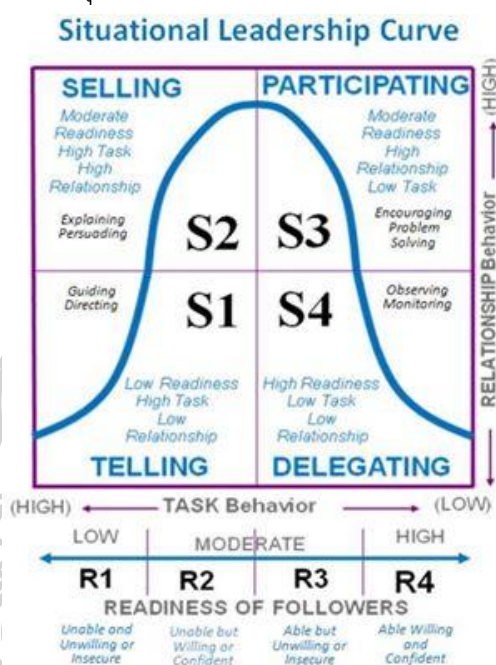
ลิเคิร์ต (Likert) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงว่าผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ร่วมงาน ลิเคิร์ต (Likert) พบว่า การบริหารแบบนี้จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วม มากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

---

<sup>35</sup>Terence R. Mitchell, "Motivation and Participation: An Intergration," *Academy of Mangement Journal* 16, 4 (December 1973): 670 - 679, quoted in Bryman, *Leadership in Organization*, 143.

<sup>36</sup>Robert J. House and Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business* (1974): 83.

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้กล่าวถึง ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้ จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือ รับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อม อยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มี ความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน<sup>37</sup>



แผนภูมิที่ 4 Situational Leadership

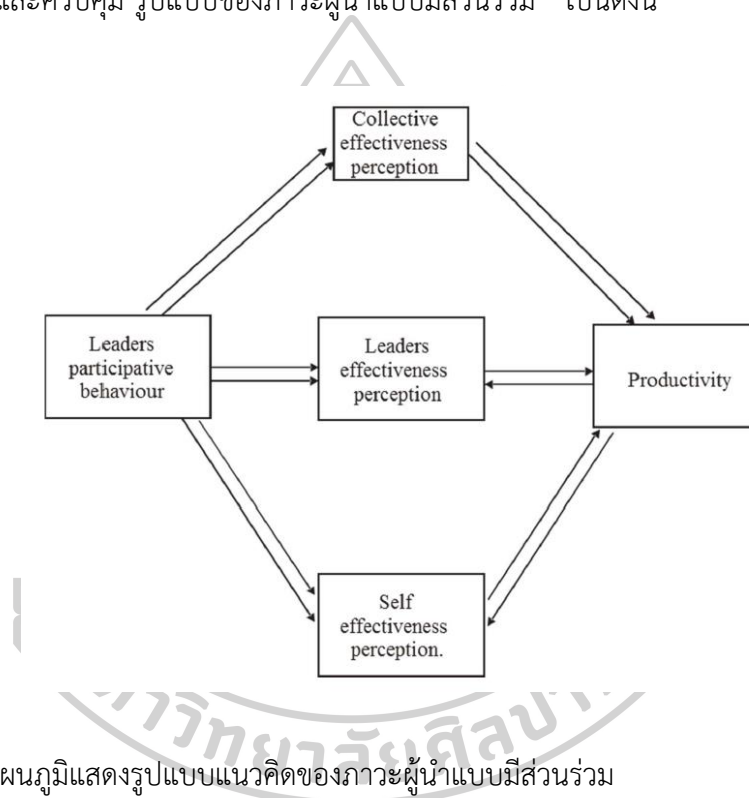
ที่มา: Ken Blanchard, P. Zigarmi, and D. Zigarmi (1985) **Leadership and One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership.** (New York: William Morrow)

ไซน์ (Schein) ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำของผู้นำที่มีส่วนร่วม ดังนี้ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ควรทำ ได้แก่ 1) ติดต่อสื่อสารกันระหว่างหน่วยงานโดยจัดเรียงลำดับความสำคัญ 2) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงานตามจริงและมอบผลตอบแทนที่เหมาะสม 3) มอบหมายงานที่เหมาะสมและพัฒนาความสามารถของพนักงาน 4) สนับสนุน

<sup>37</sup>Paul Hersey and Ken Blanchard, **The management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource**, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1977).

พนักงานโดยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน 5) อำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีมโดยเน้นกระบวนการทำงาน และผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ไม่ควรทำได้แก่ 1) ไม่ยอมสื่อสารระหว่างกันและแสดงพฤติกรรมแยกออกจากกลุ่ม 2) บอกรับพนักงานให้ทำตามและหวังผลจากการทำงานที่สูง 3) ควบคุมงานอย่างเข้มงวดในทุกขั้นตอน 4) ไม่ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ทำผิดพลาด 5) สร้างการแข่งขันซึ่งกันและกันและมุ่งเน้นที่งานเท่านั้น<sup>38</sup>

ดัล (Dull) ได้เสนอรูปแบบแนวคิดใหม่ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งตรรกะเดิมของการจัดการจะให้งานแก่พนักงานที่อยู่ด้านล่างผ่านหัวหน้างานตามลำดับชั้น โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้ทิศทางประสานงาน และควบคุม รูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม<sup>39</sup> เป็นดังนี้



แผนภูมิที่ 5 แผนภูมิแสดงรูปแบบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ที่มา: Matthew Dull, "Leadership and organizational culture: Sustaining dialogue between practitioners and scholars," *Public Administration Review* 70, 6 (2010): 857-866.

<sup>38</sup>Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership** (Boston: John Wiley & Sons, 2010).

<sup>39</sup>Matthew Dull, "Leadership and organizational culture: Sustaining dialogue between practitioners and scholars," **Public Administration Review** 70, 6 (2010): 857-866.

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยใช้แนวคิดของมิทเชลล์ (Mitchell) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เสริมแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานแบบมีส่วนร่วมมีด้วยกัน 4 แนวทาง คือ

- 1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วมมีลักษณะแนวโน้มนำไม่เป็นทางการ ผู้บริหารควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน อธิบายให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บรรยากาศของการมีส่วนร่วมมีลักษณะแนวโน้มนำไม่เป็นทางการ ผู้บริหารควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน อธิบายให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่สามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น การเลือกเป้าหมายจากสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจซึ่งเป็นผลสะท้อนโดยตรงของพวกเขา
- 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วมจะมีแนวโน้มที่จะเลือกเป้าหมายโดยยึดกับบุคลิกภาพของตนเองมากกว่า ดังนั้นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีของพวกเขาอาจจะให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยให้ความเป็นอิสระในการทำงาน
- 4) การมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลจะเพิ่มการทำงานที่มากขึ้นภายใต้พฤติการณ์ของตนเอง เนื่องจากรับรู้ถึงผลที่ตามมาขึ้นอยู่กับความพยายามของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นหรือปัจจัยจากภายนอก<sup>40</sup>

#### ความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดในเรื่องการสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร เป็นเรื่องที่มีมานานแล้ว โดยได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ นักการศึกษา นักทฤษฎีองค์กร ในหลายสถาบัน และมีตำราที่เขียนเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้มากมาย เนื่องจากแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญของทุกองค์กร ดังนั้นแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรต่างมุ่งเน้นไปที่การสร้างความผูกพันขององค์กรหรือการหาเครื่องมือเพื่อนำไปสู่การสร้างและการบริหารความผูกพันของบุคลากรในองค์กร เพื่อตอบเจตน์ของผู้บริหารที่มีการตั้งคำถามว่า “จะอย่างไรให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ดี และมีความสุข หรืออย่างน้อยที่สุดพนักงานจะต้องผูกพันถึงองค์กรในทางที่ดี” เพื่อให้้องค์กรสามารถธำรงรักษาคุณภาพของสมาชิกที่ดีได้และส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

---

<sup>40</sup>Terence R. Mitchell, “Motivation and Participation: An Intergration,” Academy of Management Journal 16, 4 (December 1973): 670 - 679, quoted in Bryman, *Leadership in Organization*, 143.

### ความหมายของความผูกพันองค์กร

นักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ต่างก็ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

เบคเคอร์ (Becker) ได้อธิบายความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น สภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์โดยมีการลงทุนที่เสี่ยงอย่างหนึ่งที่ได้เสนอทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย (Side-bas-theory) อธิบายว่า การที่บุคคลจะเข้าทำงานในองค์กรจะต้องลงทุนลงแรง หลาย ๆ ด้าน เช่น เวลา ความพยายาม เงิน ความรู้สึกต่าง ๆ ทุนเหล่านี้จะสูญเปล่าไป ต่อเมื่อออกจากองค์กรหรือไม่มีสิ่งใดมาทดแทนการลงทุนในองค์กรเดิมได้<sup>41</sup>

แคนเตอร์ (Kanter) ให้ความหมายของความผูกพันว่า ความเต็มใจของบุคคลที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสังคมและมีความจงรักภักดีต่อระบบสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่เป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลต่อสังคม เชื่อมโยงระหว่างบุคลิกภาพความสนใจของบุคคลให้เข้ากับความสัมพันธ์ของสังคม ทำให้สิ่งทีบุคคลต้องการสอดคล้องกับสิ่งทีบุคคลกระทำ<sup>42</sup>

พอร์เตอร์และสมิท (Porter and Smith) ให้ความหมายของความผูกพันว่าเป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยจะแสดงออกมา 3 ลักษณะ ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และมีการยอมรับในค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าของตน ด้วยมีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความหวังโยต่อความเป็นไปขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไปมีความจงรักภักดีต่อ

<sup>41</sup>Howard S. Becker, "Notes on the concept of commitment," **American Journal of Sociology** 66 (1960): 32-40.

<sup>42</sup>Rosabeth M. Kanter, "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities," **American Sociological Review** 33, 4 (1968).

องค์การ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนับสนุน และ สร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น<sup>43</sup>

ฮริบิเนียคและอลัทโต (Hrebiniak and Alutto) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง เมื่อสมาชิกเกิดความสัมพันธ์กับองค์การ หรือเกิดการลงทุนทางกำลังกายและสติปัญญาให้กับองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ไม่ยากออกจากองค์การแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอจากองค์การอื่นในรูปของค่าตอบแทน สถานภาพความเป็นอิสระหรือผู้ร่วมงานที่ดีกว่า<sup>44</sup>

บุคานัน (Buchanan) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์การ และถือเสมือนว่าองค์การเป็นของตน
2. การมีส่วนร่วมในองค์การ หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกรักและเลื่อมใสและผูกพันต่อองค์การ<sup>45</sup>

สตีเยอร์ (Steers) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลัง กาลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์การ ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์การ โดยทั่วไปอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง จะ

<sup>43</sup>Lyman W. Porter and Frank J. Smith, **The Etiology of Organization Commitment** (University of California: Irvine, 1970), 84-85.

<sup>44</sup>Lawrence G. Hrebiniak and Joseph A. Alutto, "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment," **Administrative Science Quarterly** 17, 4 (1972): 555-573.

<sup>45</sup>Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," **Administrative Science Quarterly** 19 (1974): 533-546.

มุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ<sup>46</sup>

เมาว์เดย์และคณะ (Mowday and others) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของการแสดงออกมากกว่าความจงรักภักดีต่อองค์การ เนื่องจากเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลแต่ละคนเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การให้ดียิ่งขึ้นไป<sup>47</sup>

อัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ให้ความหมายของความผูกพันว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การของตน มีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์การ และการมีจิตสำนึกในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป<sup>48</sup>

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์การ คือ ระดับความผูกพันของบุคลากรกับองค์การ โดยให้ความสนใจในทุกสิ่งทุกอย่างขององค์การ<sup>49</sup>

โรบบินส์และจัดจ์ (Robbins and Judge) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า สถานะซึ่งพนักงาน ผูกพันตนกับองค์การและเป้าหมายขององค์การหนึ่ง ๆ และปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิก ในองค์การนั้น ดังนั้น การมีส่วนร่วมกับองค์การสูง หมายถึงความผูกพันกับงานหนึ่งๆ ในขณะที่ ความผูกพันต่อองค์การสูง หมายถึงความผูกพันกับองค์การซึ่งว่าจ้างตน<sup>50</sup>

<sup>46</sup>Richard M. Steers, "Antecedents and outcomes of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly* 22, 1 (1977): 46-56.

<sup>47</sup>Mowday, Steers, and Porter, "The Measurement of organizational Commitment," 24-33.

<sup>48</sup>Allen and Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations," 1-18.

<sup>49</sup>Greenberg and Baron, *Behavior in Organization*, 69-170.

<sup>50</sup>Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15 (New Jersey: Prentice Hall, 2005), 79.



จากความหมายของนักวิชาการหลายท่านจึงสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของสมาชิกที่มีต่อองค์การ มีอิทธิพลสำคัญต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ โดยมีความเชื่อในทัศนคติเชิงบวก ยอมรับในค่านิยมและเป้าหมาย เต็มใจทุ่มเทที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ การดำรงสถานภาพอยู่เป็นสมาชิก มีความปรารถนาที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

### ความสำคัญของความผูกพันขององค์การ

ความผูกพันที่มีต่อองค์การของบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก เพราะความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกหรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความภาคภูมิใจ การยอมรับ ความรัก อุดมการณ์ขององค์การและการยึดมั่นในจุดมุ่งหมายอันเป็นผลให้บุคลากรเกิดความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ

บุคานัน (Buchanan) ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันในองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะผู้จัดการเพราะความผูกพันในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดและควมมีประสิทธิภาพขององค์การขนาดใหญ่ เพราะจุดหมายสำคัญในการบริหารงานของทุกองค์การก็คือ ให้องค์การคงอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดี เพื่อให้ดำเนินงานต่อไปได้ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นเจตคติที่มีความสำคัญยิ่งเพราะ 1) ความผูกพันในองค์การเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับเป้าหมายขององค์การหรือทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นเอง 2) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ตนเองมีส่วนเป็นเจ้าขององค์การและมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ และ 3) ช่วยลด การควบคุมจากภายนอก<sup>51</sup>

แคสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) ได้ให้ความสำคัญกับความผูกพันโดยกล่าวไว้ว่า แรงจูงใจและความพยายามของบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตถ้า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูงและมองเห็นความสำคัญของเป้าประสงค์ขององค์การแล้วก็ เชื่อมั่นได้ว่า องค์การนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือ เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคนจะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศ ความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร<sup>52</sup>

<sup>51</sup>Bruce Buchanan, "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment," *Public Administration Review* 34, 4 (July-August 1974): 340.

<sup>52</sup>Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig, *Organizational and Management: A System and Contingency Approach*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1985), 647-648.

อาร์คาโร (Arcaro) มีความเห็นว่าการบริหารคุณภาพของโรงเรียนเป็นงานหลัก ต้องอาศัยความผูกพันอย่างแรงกล้า การใช้ภาวะผู้นำและความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี ถ้าคณะกรรมการและผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความผูกพันกระบวนการเปลี่ยนแปลงคุณภาพก็ จะไม่มีการริเริ่ม นอกจากนี้ความผูกพันยังเป็นตัวจูงสำคัญตัวหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งโรงเรียน โดยมีตัวจูงอื่น ๆ ประกอบด้วยความเอาใจใส่ต่อลูกค้า ความรับผิดชอบร่วมกัน การวัดและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง<sup>53</sup>

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การว่า

1. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงมักจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนานกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

2. ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจและเสียสละร่างกายแรงใจ เพื่อกิจกรรมขององค์การ กล่าวคือพนักงานที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและยินดีที่จะให้การช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ มักจะให้ความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อยหรือปฏิเสธที่จะให้การช่วยเหลือ

3. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ สามารถส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวของพนักงานจากการสำรวจทัศนคติในการทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์การสูงมักมีความสุขสนุกกับการทำงานมีความสำเร็จในการทำงาน<sup>54</sup>

สตีเยร์และคณะ (Steers and others) เห็นว่าความผูกพันในองค์การเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน เพราะ

1. การศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์การมีความสำคัญเพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจางาน ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน

---

<sup>53</sup>Jerome S. Arcaro, **Quality in Education: an Implementation handbook** (Florida: St. Lucie Press, 1995), 32-33.

<sup>54</sup>Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work**, 4th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1993), 193.

2. ความผูกพันในองค์การยังเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มี ความผูกพันในองค์การที่ตนทำงานอยู่

3. นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย<sup>55</sup>

จากแนวคิดการให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การของนักวิชาการหลายท่าน แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยสำคัญคือผู้บริหารที่ต้องเข้ามาสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาก่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์การโดยอาศัยความผูกพันของบุคลากรในองค์การทุกคนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### รูปแบบของความผูกพันองค์การ

นักวิชาการได้ศึกษารูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริม การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวังและเป้าหมาย ดังนี้

แคนเตอร์ (Kanter) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์การเต็มใจที่จะอุทิศกายใจให้กับสังคมในองค์การโดยการผูกพันตัวเองเข้ากับสัมพันธภาพทางสังคม เมื่อสังคมในองค์การตอบสนองความต้องการบุคคลโดยความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์การของแต่ละบุคคลจะมีลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติขององค์การต่อบุคคล ในองค์การโดยแบ่งความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันต่อองค์การที่เป็นลักษณะต่อเนื่อง (Continuous commitment) เป็นลักษณะที่บุคคลในองค์การอุทิศตนปฏิบัติงานให้แก่องค์การและเสียสละเพื่อองค์การอย่างต่อเนื่องตลอดไป

2. ความผูกพันต่อองค์การที่เป็นลักษณะรวมกลุ่ม (Cohesion commitment) เป็น ความผูกพันทางสังคมในองค์การ จึงเกิดการกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่ม จนทำให้ความผูกพันในลักษณะที่เพิ่มขึ้นได้

3. ความผูกพันต่อองค์การในลักษณะการควบคุม (Control commitment) เป็น ลักษณะที่สมาชิกมีการผูกพัน ยอมรับและปฏิบัติตามบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การ<sup>56</sup>

<sup>55</sup>Richard M. Steers, Lyman W. Porter, and Gregory A. Bigley, **Motivation and Leadership at Work**, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1996), 374.

<sup>56</sup>Rosabeth M. Kanter, **Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective** (Cambridge: Harvard University Press, 1972).

พอร์เตอร์และคณะ (Porter and others) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า พร้อมทั้งจะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีเจตคติทางบวกต่อองค์การ โดยมีความเชื่อว่าองค์การเป็นสถานที่ที่ดีและเหมาะสมกับตนมากที่สุด และยังรวมความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของเป็นอันเดียวกันกับองค์การ ตลอดจนการมีค่านิยมที่กลมกลืนไปกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์การ หมายถึง การที่บุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ภาควุฒิใจในความเป็นสมาชิก และถึงแม้จะมีงานลักษณะเดียวกันที่เสนอให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า บุคคลก็ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายออกจากองค์การเพื่อไปทำงานใหม่<sup>57</sup>

เมอว์เดย์และคณะ (Mowday and others) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในรูปของความต่อเนื่องความสม่ำเสมอของพฤติกรรม นั่นคือ เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การก็มีความพยายามในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน โดยไม่มีความคิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนที่ทำงาน เนื่องจากกลัวว่าหากละทิ้งความเป็นสมาชิกขององค์การ แล้วจะสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านเจตคติ (Attitudinal Commitment) หมายถึง ที่บุคคลรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการ คือ

2.1. มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ คือ บุคคลมีความเชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

2.2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากทั้งทางกายและทางใจ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ เพื่อปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มที่ในฐานะตัวแทนขององค์การ เพื่อให้

---

<sup>57</sup>Porter, Steers, and Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," 603-609.

องค์การบรรลุตามเป้าหมาย ตลอดจนรู้สึกถึงความสอดคล้องกับระหว่างเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของตนเอง ทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมายขององค์การ และมีทัศนคติทางบวกต่อองค์การ

2.3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ<sup>58</sup>

อัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ที่ได้จำแนกรูปแบบของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 แนวทาง คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในแง่ที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์การ รู้สึกยึดมั่นกับองค์การ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์การของบุคคลแต่ละคน เป็นการรับรู้ของบุคคลถึงผลประโยชน์ที่เสียไปถ้าเขาต้องออกจากองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะอยู่ในองค์การต่อไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง จิตสำนึกในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้วก็ต้องมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมและสมควรกระทำ ถือเป็นพันธะผูกพันที่ต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ (obligation) ในองค์การ<sup>59</sup>

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การนี้จัดแบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (continuance commitment) เป็นความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในองค์การต่อไป

2. ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) เป็นความมุ่งมั่นที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

---

<sup>58</sup>Mowday, Steers, and Porter, "The Measurement of organizational Commitment," 24-33.

<sup>59</sup>Allen and Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations," 1-18.

3. ความผูกพันที่เป็นบรรทัดฐาน (normative commitment) เป็นความสำนึก การยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ในการทำงานทุกอย่างเพื่อองค์กร<sup>60</sup>

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปแนวคิดได้ว่า รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย 2 ด้าน คือ 1) ด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยม มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร มีความภาคภูมิใจในความเป็นสมาชิกภายในองค์กร 2) ด้านพฤติกรรม ได้แก่ การทุ่มเทในการทำงาน ความพยายามที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและจะไม่โยกย้ายออกจากองค์กรไปทำงานในที่ใหม่ โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของ อัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) 3 แนวทาง คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

### ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ฮริบิเนียคและอัลทโท (Hrebiniak and Alutto) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย

1. ความตึงเครียดในบทบาท
2. ระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงาน
3. ความไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

และทำการวิจัยพบว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อาชีพ ของบิดา ความตั้งใจที่จะศึกษาต่ออย่างเป็นทางการ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร<sup>61</sup>

สตีเยร์ (Steers) ได้สรุปผลการวิเคราะห์ทั้งของตนเองในปี 1976 และของบุคคานันในปี 1974 พบว่า มีปัจจัย 3 ประการที่สำคัญจะนำไปสู่ความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

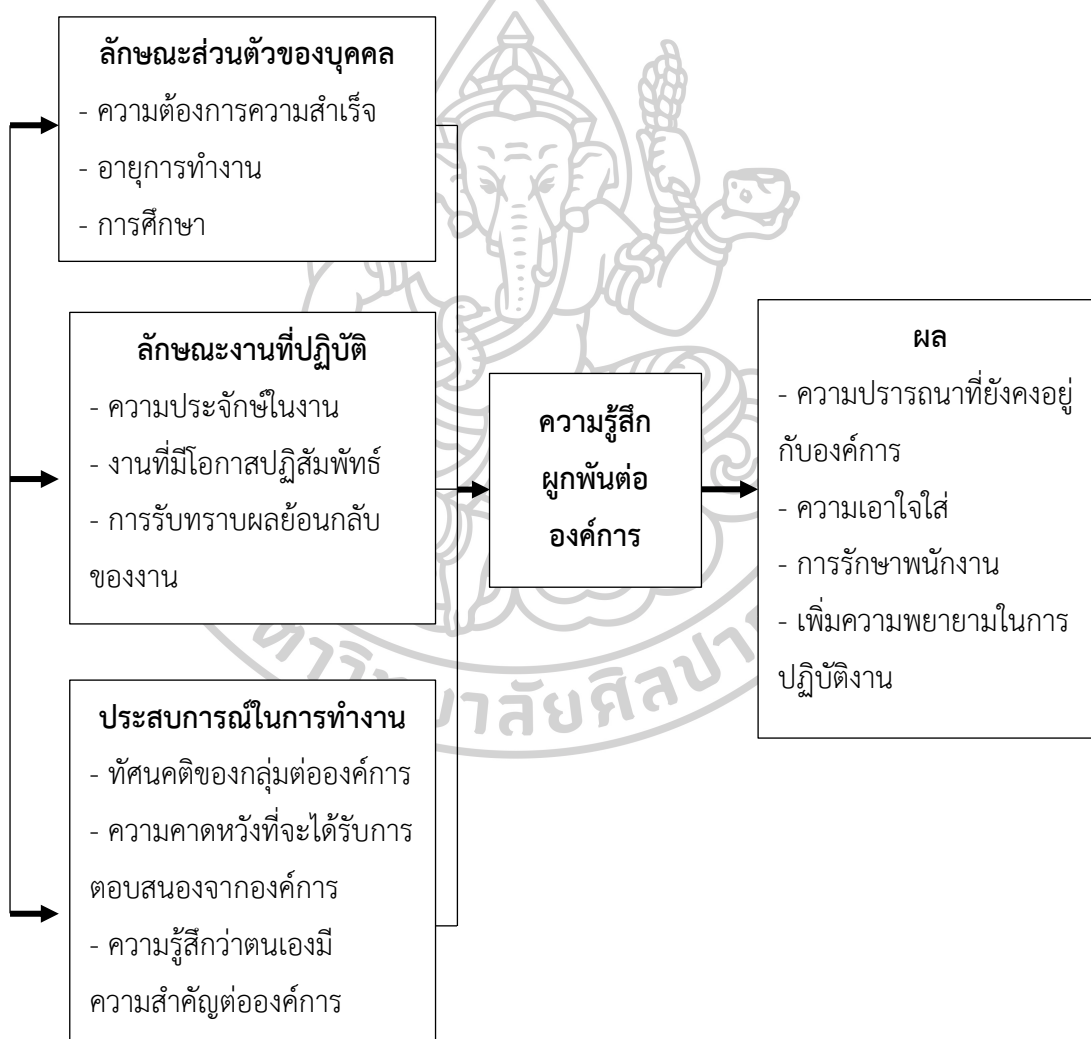
1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุถึงคุณสมบัติ ของบุคคลนั้น ๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา
2. ลักษณะงาน (job characteristics) หมายถึง สภาพงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบหรือปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายในงาน การรับทราบ ผลย้อนกลับของงาน ความประจักษ์ในงาน งานที่ทำหาย งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

<sup>60</sup>Greenberg and Baron, **Behavior in Organization**, 69-170.

<sup>61</sup>Hrebiniak and Alutto, "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment."

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (work experience characteristics) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความรู้ต่อการทำงานในองค์การที่ผ่านมาอย่างไร โดยกำหนดไว้คือทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ และความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้<sup>62</sup>

ปัจจัยที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ขณะเดียวกันความผูกพันต่อองค์การ ก็มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การ ความเอาใจใส่ต่องานเพิ่มขึ้น การคงรักษาพนักงานไว้ได้ ความผูกพันต่องาน และการเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงาน



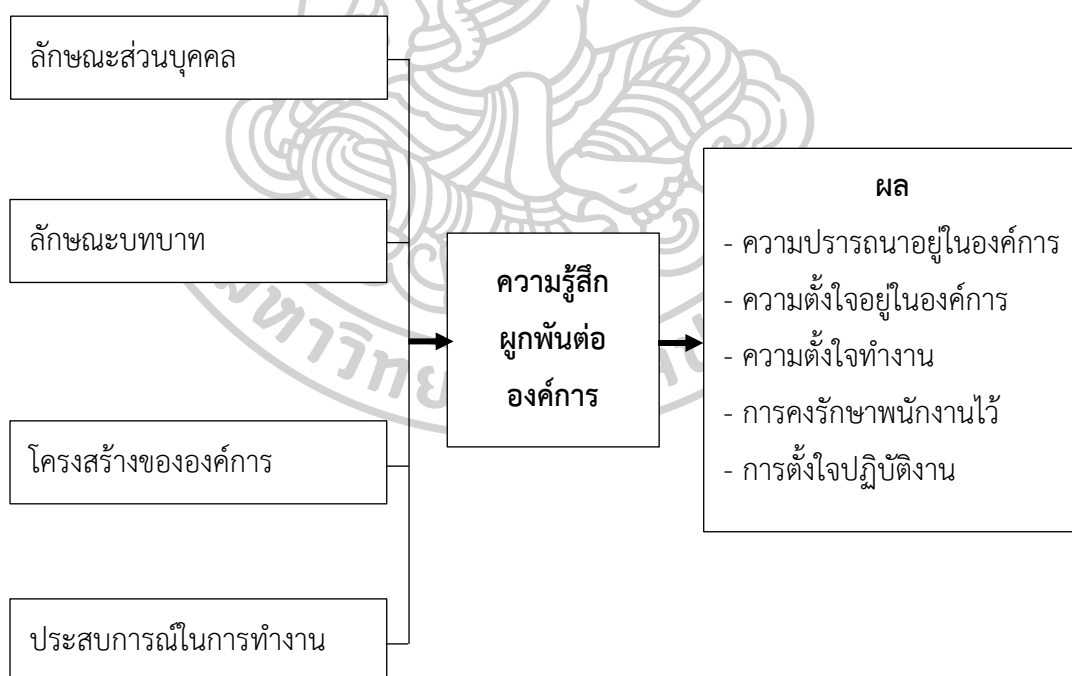
<sup>62</sup>Steers, "Antecedents and outcomes of organizational commitment," 43.

แผนภูมิที่ 6 แผนภูมิแสดงแบบจำลองตามแนวคิดของสตีเยอร์ เกี่ยวกับแหล่งที่มาของความผูกพันต่อองค์กรและผลของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ที่มา: Richard M. Steers, "Antecedents and outcomes of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly* 22, 1 (1977): 47.

เมาว์เดย์และคณะ (Mowday and others) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีอยู่ 4 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยต่างก็มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษาเพศ บุคลิกลักษณะ
2. ลักษณะบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ความทำท่ายใน งาน
3. โครงสร้างขององค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ
4. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร<sup>63</sup>



<sup>63</sup>Richard T. Mowday, Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982), 30.



แผนภูมิที่ 7 แผนภูมิแสดงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของเมอว์เดย์และคณะ  
 ที่มา: Richard T. Mowday, , Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982), 30.

จากปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยจึงสรุปปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การมีปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา บุคลิกภาพ เป็นต้น
- 2) ลักษณะของงาน ได้แก่ สภาพงานที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระจากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน ความท้าทายของงาน ความสำเร็จและความก้าวหน้า เป็นต้น
- 3) ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความคาดหวังขององค์การ สัมพันธภาพในองค์การ รูปแบบการบริหารงาน ความรู้สึกว่าตนเองสำคัญต่อองค์การ เป็นต้น

### ผลของความผูกพันที่มีต่อองค์การ

แรนดอลล์ (Randall) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การที่เป็นผลดีและผลเสีย แยกเป็นสามระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง โดยในแต่ละระดับส่งผลต่อองค์การ ดังนี้

1. การมีความผูกพันในระดับต่ำ มีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อบุคคลและองค์การซึ่งได้แก่
  - 1.1. ผลในแง่บวกต่อบุคคล ความผูกพันในระดับต่ำจะช่วยให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความกระตือรือร้นในการทำงานใหม่ บางครั้งอาจ มองได้ในแง่การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้คนที่ไม่ค่อยมีความ อดทนมี สุขภาพจิตดีขึ้นได้

- 1.2. ผลในแง่บวกต่อองค์การ เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การน้อยจะต้องมีการ เปลี่ยนงานหรือขาดงาน ไม่ซื่อสัตย์ อาจเกิดการทุจริตต่อหน้าที่ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความเสียหายและอาจเป็นสาเหตุแห่งความแตกแยกภายในองค์การได้แต่การที่บุคคลไม่ค่อย มีความสามารถในการทำงาน ละเลยและขาดงาน ไม่มีความผูกพันต่อองค์การนั้นจะเป็นผลดี คือ หน่วยงานมีเหตุผลในการให้บุคคลนั้นพ้นจากหน้าที่ไปโดยปราศจากการไว้วางใจ ไม่ต้องฟ้องร้องและ ไม่ต้องจ่าย ค่าชดเชยใด ๆ แล้วองค์การก็สามารถสรรหาบุคคลใหม่ที่มีความสามารถมาทดแทนได้

- 1.3. ผลในด้านลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับต่ำส่งผลต่อการประกอบ อาชีพของบุคคล เพราะถ้าหากไม่มีความผูกพันก็จะไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยาน และมักจะแสดงการต่อต้านนโยบายของ องค์การ ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุให้ถูกไล่ออกได้ เมื่อจะเปลี่ยนงานจึงมีประวัติการทำงานที่ไม่ดี

1.4. ผลในด้านลบต่อองค์การ การมีความผูกพันในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน การขาดงานสูง ความล่าช้าในการทำงาน ปริมาณงานต่ำ ความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน รวมไปถึงการกระทำผิดต่อองค์การ การยกยอก การขัดขวางการเจริญก้าวหน้าขององค์การ และส่งผลต่อความสัมพันธ์ในระดับกลุ่มและระดับองค์การ

2. การมีความผูกพันในระดับปานกลาง มีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อบุคคลและองค์การ ซึ่งได้แก่

2.1. ผลในแง่บวกต่อบุคคล การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การอย่างแน่วแน่จะทำให้เกิดความรู้สึกต่อหน้าที่และองค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีความมั่นคงในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือฝืนทน กล้าแสดงออกตามความคิดของตัวเอง

2.2. ผลในด้านบวกต่อองค์การ การเพิ่มความผูกพันเป็นสิ่งที่ควรแก่การเอาใจใส่ เพราะผลกำไรขององค์การมาจากความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคคล ผลดีของความผูกพันต่อองค์การ คือ การทำงานในระยะยาว การจำกัดการลาออก การเปลี่ยนงานและเป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานด้วย

2.3. ผลในด้านลบต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับปานกลาง ไม่ได้มีผลดีต่อบุคคลเสมอไปเพราะบุคคลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่นายจ้างเป็นอันดับแรกอาจจะต้องประสบกับความล่าช้าในการเลื่อนตำแหน่งและความไม่แน่นอนในการทำงาน ในที่สุดก็จะทำให้เกิดความลำบากใจ ในการสร้างความผูกพันของตนเองให้เกิดขึ้น

2.4. ผลในด้านลบต่อองค์การ เจ้าของกิจการหรือนายจ้างมักจะร้องขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น แต่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การ ไม่เต็มที่ มักจะจำกัดบทบาทในการทำงานของตนเองลงไป

3. การมีความผูกพันในระดับสูง มีผลกระทบต่อบุคคลและองค์การ ดังนี้

3.1. ผลในแง่บวกต่อบุคคล การมีความผูกพันในระดับสูงจะทำให้บุคคลมีความก้าวหน้า ในการประกอบอาชีพและการเพิ่มค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม

3.2. ผลในด้านบวกต่อองค์การ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงมักจะทำงานอย่างทุ่มเท องค์การที่มีบุคคลที่มีความผูกพันในระดับสูงจึงประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์โดยไม่มียากนัก เพราะบุคคลมีความเต็มใจที่จะยอมรับความต้องการในการผลิตขององค์การอย่างเต็มที่ องค์การจึงมั่นใจได้ว่าผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับสูงและสมบูรณ์แบบ

3.3. ผลในด้านลบต่อบุคคล ความผูกพันในระดับสูงอาจเป็นการจำกัดความก้าวหน้าหรือโอกาสในการพัฒนาของบุคคล อาจรู้สึกอึดอัดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์และอาจทำลายความสัมพันธ์ในครอบครัวเพราะต้องทุ่มเทความพยายามและเวลาในการทำงานจนเสีย

ความเป็นส่วนตัวจนทำให้เกิดปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ขาดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

3.4. ผลในด้านลบต่อองค์การ ถ้าเป็นความผูกพันต่อองค์การในทางที่ผิดก็สามารถสร้าง ความเสียหายแก่องค์การได้ เป็นการบั่นทอนความยืดหยุ่นขององค์การและเป็นต้นเหตุให้องค์การล่าช้าเพราะไม่มีการตัดแปลงหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การและนวัตกรรมให้ทันสมัย ทำให้ยึดแนวปฏิบัติเดิม ๆ ไม่มีการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ ขึ้นมา เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลรวมถึงเป็นสาเหตุให้บุคคลกระทำในสิ่งที่ผิดกฎหมายและขัดต่อจริยธรรมได้<sup>64</sup>

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron) ได้กล่าวไว้ว่า

1. หากมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง อัตราการขาดงานและการลาออกจะต่ำ  
2. หากมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ระดับความตั้งใจที่จะเสียสละทำงานให้กับองค์การก็จะอยู่ในระดับสูงด้วย

3. หากมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ความคิดเห็นส่วนตัวจะเป็นไปในทางบวก<sup>65</sup>  
สตีแยร์ส (Steers) มีความเห็นว่า ความผูกพันในระดับสูงจะสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอย่างน้อย สี่ประการ คือ

1. พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมาย ค่านิยม มีความเต็มใจ พอใจและให้การสนับสนุนการร่วมกิจกรรมขององค์การและไม่ค่อยมีพฤติกรรมการขาดงาน

2. พนักงานมีความต้องการอย่างแรงกล้า ที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเต็มใจ และช่วยลดการขอย้าย

3. พนักงานยึดถือจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น การทำงานมีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์

4. พนักงานมีความเต็มใจที่จะใช้กำลัง ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ ซึ่งความพยายามดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นการอุทิศเวลาหรืออย่างอื่นก็จะแปรเปลี่ยนไปเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด<sup>66</sup>

<sup>64</sup>Donna M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," *The Academy of Management Review* 12, 3 (July 1987): 460-471.

<sup>65</sup>Greenberg and Baron, *Behavior in Organization*, 175-177.

<sup>66</sup>Richard M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, 4th ed. (New York: Harper Collins, 1991).

จากทัศนะและแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในผลของความผูกพันที่มีต่อองค์กร หากระดับความผูกพันอยู่ในด้านบวกย่อมส่งผลที่ดีต่อองค์กรทำให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้มาก มีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน พอใจในการรับมอบหมายตามภาระหน้าที่ของตน การขาดงานน้อย การลาออกจากองค์กรมีน้อย หากผลของความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในด้านลบย่อมส่งผลต่อองค์กรทำให้บุคลากรในองค์กรขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความล้าช้าในการทำงาน การขาดงานสูง อาจเกิดความแตกแยกกันในองค์กรและเป็นสาเหตุให้บุคลากรกระทำการที่ขัดต่อจริยธรรมได้

### ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

#### ประวัติความเป็นมา

เมื่อวันที่ 31 มี.ค.52 นายจรินทร์ ลักษณะวิศิษฎ์ รมว.ศึกษาธิการ ได้ลงนามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อให้มีการจัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา 41 ศูนย์ทั่วประเทศ เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.)ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 บริหารและดูแลโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดราชบุรีและจังหวัดกาญจนบุรี ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู
<b>โรงเรียนในจังหวัดราชบุรี</b>			
1. โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี	เมือง	5	168
2. โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์	เมือง	3	146
3. โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	เมือง	1	36
4. โรงเรียนแคทรายวิทยา	เมือง	1	10
5. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง	บ้านโป่ง	2	131
6. โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม	บ้านโป่ง	1	37
7. โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลกิจพิทยาคม	บ้านโป่ง	1	46

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวนครู
8. โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม	บ้านโป่ง	1	15
9. โรงเรียนโพธารวัฒนาเสนี	โพธาราม	2	134
10. โรงเรียนหนองโพวิทยา	โพธาราม	1	29
11. โรงเรียนท่ามะขามวิทยา	โพธาราม	1	19
12. โรงเรียนช่องพรานวิทยา	โพธาราม	1	29
13. โรงเรียนสายธรรมจันทร์	ดำเนินสะดวก	4	78
14. โรงเรียนประสาทรัฐประชาภิกิจ	ดำเนินสะดวก	0	58
15. โรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนาการ ราชบุรี	ดำเนินสะดวก	1	15
16. โรงเรียนเนกขัมมิวิทยา	ดำเนินสะดวก	2	11
17. โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา	บางแพ	1	56
18. โรงเรียนโพธิ์แก้วศรมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์	บางแพ	1	13
19. โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์	จอมบึง	1	95
20. โรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์	จอมบึง	1	29
21. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม	ปากท่อ	1	33
22. โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา	ปากท่อ	1	24
23. โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	ปากท่อ	1	48
24. โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา	สวนผึ้ง	1	63
25. โรงเรียนบ้านคาวิทยา	บ้านคา	1	46
26. โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์	วัดเพลง	1	28
<b>โรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี</b>			
27. โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์	เมืองกาญจนบุรี	5	178
28. โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี	เมืองกาญจนบุรี	2	45
29. โรงเรียนเทพมงคลรังสี	เมืองกาญจนบุรี	3	78
30. โรงเรียนไทรโยคมนตรีกาญจนวิทยา	ไทรโยค	1	53
31. โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา	ไทรโยค	1	53
32. โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก	บ่อพลอย	1	59
33. โรงเรียนหนองรีประชานิมิต	บ่อพลอย	1	39

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวนครู
34. โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม	ศรีสวัสดิ์	1	26
35. โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม	ท่ามะกา	1	103
36. โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยา	ท่ามะกา	1	50
37. โรงเรียนนิวิฐราชกูรอุปถัมภ์	ท่ามะกา	1	30
38. โรงเรียนท่ามะกาปัญญศิริวิทยา	ท่ามะกา	1	10
39. โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม	ท่ามะกา	1	18
40. โรงเรียนวิสุทธิรังษี	ท่าม่วง	4	190
41. โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง	ท่าม่วง	4	78
42. โรงเรียนหนองขาวโกวิทพิทยาคม	ท่าม่วง	1	14
43. โรงเรียนพัชรราษฎร์รังสรรค์	ท่าม่วง	1	13
44. โรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง	ท่าม่วง	1	18
45. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์	ท่าม่วง	5	68
46. โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	ทองผาภูมิ	1	38
47. โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี	ทองผาภูมิ	1	37
48. โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา	สังขละ	1	70
49. โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์	พนมทวน	2	39
50. โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม	พนมทวน	1	18
51. โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง	เลาขวัญ	1	46
52. โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม	ด่านมะขามเตี้ย	1	52
53. โรงเรียนประชามงคล	หนองปรือ	1	54
54. โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม	หนองปรือ	1	12
55. โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม	ห้วยกระเจา	1	23
รวม		84	2,186

ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา กลุ่มสารสนเทศสำนักงานนโยบายและแผน สังกัด  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (EMIS)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 55 โรงเรียนตามตารางที่ 1 ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดราชบุรี จำนวน 26 โรงเรียนและโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน โดยมีผู้บริหาร จำนวน 84 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2,186 คน (ข้อมูลเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2562) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>67</sup>

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพ สู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

### ค่านิยม

“HIST” มีความสุขกับการทำงาน ประสานอย่างบูรณาการ ให้บริการด้วยใจ โปร่งใสในการทำงาน

H = Happiness      I = Integration

S = Service Mind      T = Transparent

### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
3. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมอาชีพ
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา และบูรณาการการจัดการศึกษา

<sup>67</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา," เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?AreaCODE=101708>.

## เป้าประสงค์

1. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และปรับตัวต่อ เป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี
2. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ครู เป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการ และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และทักษะในการใช้เทคโนโลยี
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ
5. สถานศึกษา ความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ ร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นโรงเรียนนวัตกรรม
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรม ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

## นโยบาย

- นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
- นโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา
- นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- นโยบายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ<sup>68</sup>

<sup>68</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, "วิสัยทัศน์," เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก

[http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1694&Itemid=2](http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com_content&view=article&id=1694&Itemid=2).



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

อรพร คนสนิท ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะของงานและองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะของงาน องค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะของงานและองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ  $.78$  ( $R = .783$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $.01$

3. จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู ได้แก่ ปัจจัยลักษณะของงาน ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และปัจจัยความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ( $X_2$ ) โดยรวมร้อยละ  $61.3$  และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  ได้สมการพยากรณ์ดังนี้  $.868 + .266 (X_3) + .341 (X_4) + .195 (X_2)^{69}$

วีรพงษ์ พวงเล็ก ได้ศึกษา การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมและรายดานอยู่ในระดับมาก

2. ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมและรายดานอยู่ในระดับมาก

---

<sup>69</sup>อรพร คนสนิท, "ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะของงานและองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1," วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา 6, 2 (เมษายน-กันยายน 2555): 103.

3. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>70</sup>

ไอรินทร์ ดอนแหยม ได้ศึกษา การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการค้นหาปัญหาสาเหตุ ด้านการวางแผนดำเนินงานกิจกรรม และด้านการลงทุนและปฏิบัติงาน<sup>71</sup>

ณปภัช อำพลิน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาตามรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำมากทั้ง 4 แบบเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จและภาวะผู้นำแบบสั่งการ

2. แรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านครูมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำที่ระดับ .05 ( $r = 0.11$ ) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ทางบวกเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ

<sup>70</sup>วีรพงศ์ พวงเล็ก, "การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม," วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 16, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2555): 153.

<sup>71</sup>ไอรินทร์ ดอนแหยม, "การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3" (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์เทิร์นเทรเวสต์, 2556), ฉ.

ผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = 0.12$ ) กับแรงจูงใจในการทำงานของครูความสัมพันธ์ภาวะผู้นำในระดับรองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = 0.09$ ) กับความพึงพอใจในการทำงานของครูส่วนความสัมพันธ์ภาวะผู้นำลำดับสุดท้ายคือภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r = 0.07$ ) กับความพึงพอใจในการทำงานของครู<sup>72</sup>

สุเทพ สุริโยรัตน์โนภาส ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ โรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ 2) โรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนนำอยู่ ชุมชนร่วมใจ ครูดี และใช้ประโยชน์ร่วมกัน ส่วนด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ นักเรียนมีคุณภาพ 3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ โรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>73</sup>

กนกวรรณ สุ่มพวง ได้ศึกษา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก
2. ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากและ

<sup>72</sup>ณภัช อำพลิน, "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1," **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม** 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557): 23.

<sup>73</sup>สุเทพ สุริโยรัตน์โนภาส, "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2," **วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 178.

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายการผันแปรในกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้ประมาณร้อยละ 49<sup>74</sup>

กลวัชร สุขศรีใส ได้ศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รองลงมาคือการได้รับแรงจูงใจ และการสร้างทีมงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย คือ การได้รับอำนาจ

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความภักดี รองลงมาคือ ความศรัทธา และความทุ่มเท

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับมาก ( $r_{xy} = .790$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การได้รับอำนาจ ( $X_1$ ) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_6$ ) การได้รับโอกาส ( $X_2$ ) การได้รับแรงจูงใจ ( $X_3$ ) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ( $X_7$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ<sup>75</sup>

สุรางค์ ลิ้มเจริญ ได้ศึกษา การบริหารงานวิชาการ กับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า

<sup>74</sup>กนกวรรณ สุ่มพวง, "การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1," วารสารวิจัยและพัฒนาวิทยาลัยการณ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 10, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558): 31.

<sup>75</sup>กลวัชร สุขศรีใส, "การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ," วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 71.

1. การบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารอาหารการวัดและการประเมินผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.59$ ,  $\sigma = 0.28$ ) และด้านการบริการการนิเทศภายในมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในระดับมาก ( $\mu = 3.82$ ,  $\sigma = 0.47$ )

2. ความผูกพันต่อองค์การของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.91$ ,  $\sigma = 0.22$ ) และด้านความทุ่มเทในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.55$ ,  $\sigma = 0.24$ )

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองปราจีนบุรีภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า การบริหารงานวิชาการกับความผูกพันต่อองค์การของครู ด้านความศรัทธาต่อองค์การ มีความสัมพันธ์สูงสุดในระดับปานกลาง ( $p = 0.53$ ) และการบริหารงานวิชาการด้านการบริหารการเรียนการสอนและการบริหารอาหารการวัดและการประเมินผลกับความผูกพันต่อองค์การของครู ด้านความทุ่มเทในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ในระดับปานกลาง ( $p = 0.30$ )<sup>76</sup>

อุไรวรรณ บุญธรรมมา ได้ศึกษา แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันเป็นทั้งผู้นำ และผู้ตาม เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีความสุขและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน<sup>77</sup>

<sup>76</sup>สุรางค์ ลิ้มเจริญ, "การบริหารงานวิชาการ กับความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองปราจีนบุรี," วารสารวิจัยและพัฒนาวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในพระบรมราชูปถัมภ์ 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 69.

<sup>77</sup>อุไรวรรณ บุญธรรมมา, "ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนใน อำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2," วารสารราชพฤกษ์ 14, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2559): 87.

วิรัช คุ่มกลาง ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม ที่พึงประสงค์ 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนมี 10 พฤติกรรม ด้านการแก้ไขปัญหา มี 11 พฤติกรรม ด้านการให้คำปรึกษามี 9 พฤติกรรม ด้านการยอมรับความคิดเห็น มี 6 พฤติกรรม และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจมี 9 พฤติกรรม

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมและรายด้าน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เรียงจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการแก้ไขปัญหา ด้านการยอมรับความคิดเห็น ด้านการวางแผน ด้านการให้คำปรึกษา ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามลำดับ

3. การสร้างรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา มี 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือแนวทาง การพัฒนาประกอบไปด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) การดำเนินการพัฒนา ส่วนที่ 2 คือ กระบวนการพัฒนา มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมการวางแผนงาน 2) การพัฒนา 3) การปฏิบัติ 4) การประเมินผล และ 5) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

4. การประเมินรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบ ที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.77 - 4.88, S.D. = .33 - .88$ ) และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.00 - 4.88, S.D. = .33 - .88$ )<sup>78</sup>

ณภัทร วุฒธะพันธ์และจิระประภา อัครบวร ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาปัจจัยด้านการจัดการ คณะที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย: การวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยในการจัดการคณะที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านอุดมการณ์ส่วนตัว (ความสมบูรณ์ของชีวิต คุณค่าและทัศนคติส่วนบุคคล ความเชี่ยวชาญของตนเอง การให้ความช่วยเหลือ และความสำนึกในหน้าที่) ปัจจัยด้านงาน (ความมีอิสระในการทำงาน คุณภาพชีวิตและการทำงาน คุณค่าของงาน การเรียนรู้และโอกาสในการพัฒนาอย่าง

<sup>78</sup>วิรัช คุ่มกลาง, "รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา," วารสารวิจัยบริหารการศึกษาบวบัณฑิต 17, พิเศษ (2560).

ต่อเนื่อง ความท้าทายในงาน ความเจริญก้าวหน้า และค่าตอบแทน) ปัจจัยด้านองค์การ (ความ ยุติธรรมและความโปร่งใสขององค์การ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจ ภาวะความเป็น ผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และการสื่อสาร) และปัจจัยด้านการจัดการ (การจัดการผลการ ปฏิบัติงาน การจัดการคนเก่ง และการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งงาน) ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อความผูกพัน ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของ อาจารย์มหาวิทยาลัยประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านพลังความมุ่งมั่นในการทำงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีขององค์การและปัจจัยด้านการจัดการคนเก่ง ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในการบริหาร จัดการต่อไป<sup>79</sup>

ธีรพัฒน์ เพชรศรีจันทร์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความเคารพนับถือ การมีส่วนร่วม ธรรมภิบาล และความไว้วางใจ
2. ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่
3. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ความ เคารพนับถือ การมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>80</sup>

พิมพ์พรรณ คำป่า ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอ ัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

---

<sup>79</sup>ณภัทร วุฒธะพันธ์และจิระประภา อัครบวร, "การพัฒนาปัจจัยด้านการจัดการคณะที่ส่งผล ต่อความผูกพันของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย: การวิจัยเชิงคุณภาพ," **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์** 57, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2560): 144.

<sup>80</sup>ธีรพัฒน์ เพชรศรีจันทร์, "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความ ผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดอุทัยธานี," **วารสารมหา จุฬานาครทรรค์** 6, 5 (กรกฎาคม-มิถุนายน 2560): 2233.

1. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยรวมของข้าราชการครู มีระดับความผูกพันต่อองค์กรใน ระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และ ด้านการคงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และ อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46

2. การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามอายุ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>81</sup>

สุชาพร ประเสริฐชาติ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยลักษณะงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของครูมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำ ปัจจัยลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครู และปัจจัย ประสบการณ์ในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ปัจจัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน (E<sub>3</sub>) ปัจจัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร (E<sub>4</sub>) ปัจจัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ (E<sub>2</sub>) ปัจจัยลักษณะงานด้านความสำคัญของงาน (J<sub>3</sub>) ปัจจัยลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงาน (J<sub>1</sub>) และ ปัจจัย ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ (E<sub>1</sub>) ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อ องค์กรของครู มีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 66.10 ดังสมการ

<sup>81</sup>พิมพ์พรณ คำปา, "ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนใน อำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2," วารสารสิรินธรปริทรรศน์ 19, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 106.



$$Y = .739 + .118(E_3) + .262(E_4) + .192(E_2) + .089(J_3) + .099(J_1) + .074(E_1)$$

$$Z_y = .158(E_3) + .319(E_4) + .256(E_2) + .102(J_3) + .110(J_1) + .094(E_1)^{82}$$

### งานวิจัยต่างประเทศ

ดยูด (Dude) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นอิสระในการทำงาน การเสริมอำนาจและการกระจายอย่างเป็นธรรม สมมติฐานเกี่ยวกับผลกระทบของอิสระของงาน การเสริมอำนาจและการกระจายอย่างเป็นธรรมบนความผูกพันขององค์กรโดยการวิเคราะห์การถดถอยและการวิเคราะห์สาเหตุ การเพิ่มขึ้นของแต่ละตัวแปรพบว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับ การเพิ่มขึ้นของความผูกพันต่อองค์กรอย่างน่าสังเกต ความสัมพันธ์ของการกระจายอย่างเป็นธรรมและความสัมพันธ์ของประชากรระหว่างการเสริมอำนาจและความผูกพันต่อองค์กรมีน้อย มีความเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการ ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการอาจมีทัศนคติและพิจารณาในการกำหนดตารางงานและลำดับการดูแลงาน ให้คำปรึกษาลูกจ้าง การเข้าถึงวิธีการทำงานของทั้งสองฝ่ายสำหรับการประเมินของผู้บริหาร นอกจากนี้ระบบโรงเรียนควรจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มความรู้สึกในประสิทธิภาพของตนเอง<sup>83</sup>

งตงามวงศ์ (Ngotngamwong) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลวิจัยพบว่า อัตราการเปลี่ยนงานของครูผู้สอนได้เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างมากทั่วโลกโดยมีสาเหตุหลักมาจากความไม่พอใจในงานที่ทำ หนึ่งในตัวแปรที่โดดเด่นซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจในงานของครูคือการขาดความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่กระทบต่อโรงเรียนโดยรวมวัตถุประสงค์ของรายงานฉบับนี้ คือ เพื่อทำการศึกษาว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนหรือไม่ โดยการศึกษาจะใช้วิธีการทำวิจัยโดยใช้ แบบสอบถามเชิงปริมาณ (quantitative cross-sectional survey research) ในการศึกษาครั้งนี้มีครูจำนวน 113 ท่านจากโรงเรียน นานาชาติเอกชนสามแห่งในกรุงเทพฯ ประเทศไทย ได้เข้าร่วมทั้งโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือ ณ สถานศึกษาโดยตรง มีการนำหลักสถิติทั้งในมิติเชิงพรรณนาและมิติเชิงหยั่งผล (descriptive and inferential) มาใช้วัดผล และมีการตั้ง สมมติฐานเพื่อ

<sup>82</sup>สุชาพร ประเสริฐชาติ, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชยมศึกษาเขต 3," วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 9, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561).

<sup>83</sup>David Joseph Dude, "ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PRINCIPALS : THE EFFECTS OF JOB AUTONOMY, EMPOWERMENT, AND DISTRIBUTIVE JUSTICE" (Thesis philosophy in Educational Policy and Leadership 2012), 1-2.

ใช้ตอบคำถามคานงานวิจัยสองคำถาม ผลการศึกษาปรากฏว่าครูให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยพบว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงานของครูกับวิธีการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ในโรงเรียนภาคเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครไทย<sup>84</sup>

เอยิก (Ayik) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมและการรับรู้วัฒนธรรมของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วยครู 265 คนที่ทำงานที่โรงเรียนมัธยมในเขตพาแลนโดเคน ประเทศเอิร์ช ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมและการรับรู้วัฒนธรรมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ<sup>85</sup>

ไอเดน (Iden) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์การในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายทางวัฒนธรรมในนอร์เวย์ ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ทางสถิติช่วยสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานออกมาจากทฤษฎีซึ่งมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์การ อย่างไรก็ตามไม่มีหลักฐานถึงความแตกต่างในความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์การระหว่างประวัติของคณงานในความหลากหลายทางวัฒนธรรมของงานที่ทำในประเทศนอร์เวย์ที่เปิดเสรี ยกเว้นอย่างเดียวคือหัวหน้างานถูกรับรู้ถึงความแตกต่างกันระหว่างชาวต่างชาติและชาวนอร์เวย์ จากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่านายจ้างควรตระหนักถึงความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์การในหมู่พนักงานแต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ถูกกำหนดโดยความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยเน้นไปที่การรวมกันของพนักงานในองค์การผ่านการสื่อสารและการรวมกันของเป้าหมาย จะมีแนวโน้มว่าพนักงานจะยังคงอยู่ในบริษัท<sup>86</sup>

สัจญัก (Sagnak) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงความเป็นพลเมืองในองค์การ: การส่งผ่านผลของแรงจูงใจของภายใน ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมี

<sup>84</sup>Rachaniphorn Ngotngamwong, "EFFECTS OF PARTICIPATIVE LEADERSHIP ON TEACHER JOB SATISFACTION," *AU Journal of Management* (2012): 1.

<sup>85</sup>Ahmet Ayik, "An analysis of the relationship between high school teacher's organizational commitment levels and perceptions of school culture," *Mevlana International Journal of Education* 4, 3 (December 2014): 69-82.

<sup>86</sup>Louise M. Iden, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norway" (Master thesis in International Business 2014), 2.

ส่วนร่วมเป็นตัวทำนายที่สำคัญของพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = 0.26, p < .01$ ) และแรงจูงใจภายใน ( $\beta = 0.27, p < .01$ ) มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจภายใน ( $\beta = 0.75, p < .01$ ) แรงจูงใจภายในสื่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและพฤติกรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ( $\beta = 0.06, t = 1.87$ ) ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ: ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลกระทบต่อความเป็นพลเมืองในองค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจภายใน พบความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างความเป็นพลเมืองในองค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจภายใน พบว่าแรงจูงใจภายในเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่<sup>87</sup>

บันจามาโฮ (Banjarnahor) ได้ศึกษาเรื่อง สมาคมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมต้นในเมืองเมดาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานบางส่วนส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญและต่อเนื่อง พร้อมกันนี้ความพึงพอใจในงานไม่ได้ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในเชิงบวกบนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งได้รับอิทธิพลจากความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรที่มีผู้อำนวยการในเมืองเมดาน อิทธิพลโดยตรงทั้งหมดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรที่มีต่อโรงเรียนมัธยมต้นเมือง เมดานตามลำดับคือ 11.69%, 11.15%<sup>88</sup>

เพอร์วาโต้ (Purwanto) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การประสานงาน การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งสำหรับ

---

<sup>87</sup>Mesut Sagnak, "Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation," *Eurasian Journal of Educational Research* (2016): 181.

<sup>88</sup>Humuntal Banjarnahor, "An Association with the Participative Leadership Style Influence on Job Satisfaction and Affective Commitment and Continuous Head Junior High School in the City of Medan," *World Journal of Educational Research* 4, 1 (2017): 101.

บุคลากรทางการศึกษา สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมของทีมใช้เป็นความพยายามในการประสานงานการสื่อสารแรงจูงใจและการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งและนวัตกรรม<sup>89</sup>

### สรุป

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล แนวคิด หลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ ของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเป็นไปตามแนวคิดของ มิชเชลล์ (Mitchell) ซึ่งได้เสนอแนวคิดที่สำคัญ 4 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ 1) การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร (Participative Climate) 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision-Making) 3) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ (Participative Ego-Involvement) 4) การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน (Participative Remuneration) และความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ซึ่งมี 3 แนวทาง คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการนำไปใช้บริหารองค์กรต่อไป

---

<sup>89</sup>Purwanto, "Participative Leadership In The Implementation Of Character Education," *Opción* 88 (2019): 736.

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ซึ่งประชากร ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 55 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครู จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 240 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ให้เป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย** ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย เริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจากสื่อทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย แกะไขข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิและเสนอขออนุมัติ โครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความตรงเชิงเนื้อหาและตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือแล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดโดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต่าง ๆ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

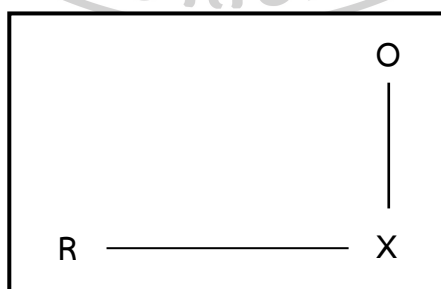
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการนำเสนอรายงานผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรและขอจบการศึกษาต่อไป

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยที่ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ
- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
  - X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
  - O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 55 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดราชบุรี จำนวน 26 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน (ปี 2562)

## กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่ได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>90</sup> ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 48 โรงเรียน แล้วใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามจังหวัด

## ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครู จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 5 คน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามจังหวัด

เขตพื้นที่การศึกษา มัธยม	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวม (คน)
				ฝ่ายบริหาร	ฝ่าย ปฏิบัติการ	
เขต 8	ราชบุรี	26	23	46	69	115
	กาญจนบุรี	29	25	50	75	125
รวม		55	48	96	144	240

<sup>90</sup>Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* 3 (November 1970): 608.

## ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

2. **ตัวแปรต้น** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_{tot}$ ) ตามแนวความคิดของมิทเชลล์ (Mitchell) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวทาง คือ

1) การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) หมายถึง ผู้บริหารมีการ กำหนดการทำงานที่ชัดเจน มีส่วนร่วมในการวางแผนตารางการทำงาน สร้างบรรยากาศอย่าง เป็นกันเองด้วยสีหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็น มีการระดมความคิดในการแก้ปัญหา และนำความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชามาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

3) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ( $X_3$ ) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถนำเสนองานตามความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของ ตนเองและผลัดเปลี่ยนงานตามความเหมาะสม

4) การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) หมายถึง ผู้บริหาร สร้างความรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานดี รับรู้ถึงผลตอบแทนที่ได้รับ เกิดความ ภาคภูมิใจในงานที่ทำร่วมกันทั้งในเวลาและนอกเวลา มีการติดต่อประสานงานในองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง

3. **ตัวแปรตาม** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) ตาม แนวความคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ซึ่งมี 3 แนวทาง คือ

1) ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่ พนักงันรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร รู้สึกยึดมั่นกับองค์กร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร การ เข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร มีความเชื่อว่าสถานที่ที่ตนอยู่เป็นสถานที่ที่เหมาะสมกับตนเองทำงานและ พร้อมยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรที่ เกิดจากความพยายาม มุ่งมั่นในการทำงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของตนเพื่อแลกเปลี่ยน กับการคงอยู่กับองค์กรของบุคคลแต่ละคน เป็นการรับรู้ของบุคคลถึงผลประโยชน์ที่เสียไปถ้าเขาต้อง ออกจากองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป



3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) หมายถึง ความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความภาคภูมิใจในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมและสมควรกระทำ ถือเป็นพันธะผูกพันที่ต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ (obligation) ในองค์กร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 1 ฉบับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวความคิดของ มิทเชลล์ (Mitchell) และความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) โดยในกลุ่มโรงเรียน เป็นผู้ตอบมีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวความคิดของมิทเชลล์

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบจัดอันดับคุณภาพของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>91</sup> กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักรับเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

<sup>91</sup>Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: Mcgraw-Hill, 1961), 74.

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน
2. ประมวลความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
3. ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบมาปรับปรุง แก้ไข ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีช่วงระหว่าง 0.80 - 1.00
4. ทดลองใช้ (Try out) แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปใช้กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 แห่ง จำนวนผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>92</sup> มีค่า 0.969

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน คือ ทำหนังสือเรียนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยจัดส่งและรวบรวมแบบสอบถามโดยวิธีการส่งไปทางไปรษณีย์

---

<sup>92</sup>Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 48 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครู จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 240 คน นำข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมาจัดทำระเบียบข้อมูล ลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ซึ่งนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>93</sup> ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร/ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

<sup>93</sup>John W. Best, *Research in Education* (New York: Prentice, 1970), 87.

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)



## สรุป

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 2) เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง โดยใช้โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 จำนวน 48 โรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามจังหวัด ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คนและฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครูจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 240 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 1 ฉบับ จำนวน 3 ตอน ได้แก่ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวความคิดของมิทเชลล์ (Mitchell) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวทาง คือ 1) การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร (Participative Climate) 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision-Making) 3) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ (Participative Ego-Involvement) 4) การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน (Participative Remuneration) ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ซึ่งมี 3 แนวทาง คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งประชากรประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 55 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครู จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนจำนวน 48 โรงเรียน 5 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 240 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 41 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 205 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.42 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

**ตอนที่ 4** ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง โดยผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครู จำนวน 3 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) เป็นไปตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	67	32.68
หญิง	138	67.32
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
2. อายุ		
21 – 30 ปี	64	31.22
31 – 40 ปี	67	32.68
41 – 50 ปี	43	20.98
51 – 60 ปี	31	15.12
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	94	45.85
ปริญญาโท	107	52.20
ปริญญาเอก	4	1.95
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
- ฝ่ายบริหาร		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	41	20.00
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	41	20.00
- ฝ่ายปฏิบัติการ		
ครู	123	60.00
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง		
1 – 5 ปี	75	36.59
6 – 10 ปี	51	24.88
11 – 15 ปี	29	14.15
16 – 20 ปี	17	8.29
21 – 25 ปี	16	7.80
26 – 30 ปี	8	3.90
มากกว่า 30 ปี	9	4.39
รวม	205	100

จากตารางที่ 3 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 67.32 เป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 32.68

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 32.68 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 31.22 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 20.98 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.12

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ในระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 45.85 และน้อยที่สุดคือ ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.95

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นครู จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมา เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 36.59 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 24.88 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.15 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 8.29 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 25 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.39 และน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 26 – 30 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90



## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ซึ่งนำค่ามัธยิมเลขคณิตที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังแสดงในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม

n = 41

ด้าน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร	4.29	0.32	มาก
2	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.21	0.37	มาก
3	การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ	4.20	0.36	มาก
4	การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน	4.22	0.35	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )		4.23	0.33	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.32) การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.35) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.37) และการมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.36) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.32 – 0.37 แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังตารางที่ 5 – 8 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร

n = 41

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีแนวทางในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน	4.24	0.35	มาก
2	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน อธิบายถึงกระบวนการทำงานและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.33	0.39	มาก
3	ผู้บริหารมีสีหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเอง	4.38	0.40	มาก
4	ผู้บริหารพูดคุย สร้างความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง	4.22	0.38	มาก
<b>รวม</b>		4.29	0.32	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารมีสีหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.40) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน อธิบายถึงกระบวนการทำงานและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.39) ผู้บริหารมีแนวทางในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.35) และผู้บริหารพูดคุย สร้างความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.38) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.35 – 0.40 แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

n = 41

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.25	0.42	มาก
2	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.23	0.40	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเห็นอย่างตรงไปตรงมาและเป็นกันเอง	4.29	0.39	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและเลือกเป้าหมายจากสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจ	4.23	0.42	มาก
5	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อประกอบ การตัดสินใจภายใต้การมีส่วนร่วม	4.05	0.46	มาก
<b>รวม</b>		4.21	0.37	มาก

จากตารางที่ 6 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเห็นอย่างตรงไปตรงมาและเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.39) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.42) ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.40) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและเลือกเป้าหมายจากสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.42) และผู้บริหารนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อประกอบ การตัดสินใจภายใต้การมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.46) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.39 – 0.46 แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ

n = 41

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก	4.10	0.43	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนองานที่ได้รับมอบหมายตามสถานการณ์ต่าง ๆ	4.25	0.41	มาก
3	ผู้บริหารให้อำนาจและโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.21	0.37	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน	4.25	0.38	มาก
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผลัดเปลี่ยนการทำงานตามความสามารถและความเหมาะสม	4.15	0.38	มาก
<b>รวม</b>		4.20	0.36	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.38) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนองานที่ได้รับมอบหมายตามสถานการณ์ต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารให้อำนาจและโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.37) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผลัดเปลี่ยนการทำงานตามความสามารถและความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.38) และผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.43) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.37 – 0.43 แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน

n = 41

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารทำให้รู้สึกว่าคุณได้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานดีขึ้น	4.19	0.45	มาก
2	การทำงานร่วมกันทำให้การติดต่อประสานงานได้ดีขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.19	0.37	มาก
3	ผู้บริหารทำให้รับรู้ถึงโอกาสในการพิจารณาความดีความชอบ	4.11	0.40	มาก
4	ผู้บริหารทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน	4.32	0.34	มาก
5	เมื่อผู้บริหารให้ทำงานนอกเวลา มีความรู้สึกเต็มใจทำงาน	4.28	0.40	มาก
<b>รวม</b>		4.22	0.35	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.34) เมื่อผู้บริหารให้ทำงานนอกเวลา มีความรู้สึกเต็มใจทำงาน ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.40) การทำงานร่วมกันทำให้การติดต่อประสานงานได้ดีขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.37) ผู้บริหารทำให้รู้สึกว่าคุณได้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.45) และผู้บริหารทำให้รับรู้ถึงโอกาสในการพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.40) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.34 – 0.45 แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ในการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 8 เพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดย  
ใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ซึ่ง  
นำค่ามัธยิมเลขคณิตที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังแสดง  
ในตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์การ  
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวม

n = 41

ด้าน	ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความผูกพันด้านจิตใจ	4.27	0.35	มาก
2	ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ	4.38	0.33	มาก
3	ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	4.25	0.42	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )		4.30	0.34	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้านพบว่า ระดับของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย  
ดังนี้ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.33) ความผูกพันด้านจิตใจ ( $\bar{X} = 4.27$ ,  
S.D. = 0.35) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.42) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.33 – 0.42 แสดงว่ามีการกระจาย  
ของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระดับของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังตารางที่ 10 – 12 ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์การของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ

n = 41

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ยอมรับกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมของโรงเรียน	4.23	0.38	มาก
2	รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียนแห่งนี้	4.14	0.61	มาก
3	รู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับโรงเรียน	4.21	0.41	มาก
4	มักพูดกับผู้อื่นว่าโรงเรียนนี้เป็นที่ทำงานที่ดี เหมาะสมกับตนเอง	4.35	0.40	มาก
5	ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับโรงเรียน	4.40	0.33	มาก
<b>รวม</b>		4.27	0.35	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.33) มักพูดกับผู้อื่นว่าโรงเรียนนี้เป็นที่ทำงานที่ดี เหมาะสมกับตนเอง ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.40) ยอมรับกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.38) รู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.41) และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียนแห่งนี้ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.33 – 0.61 แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์การของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับ  
องค์การ

n = 41

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถของตน	4.46	0.36	มาก
2	มีความทุ่มเทพยายามเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ	4.49	0.33	มาก

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับ องค์การ (ต่อ)

n = 41

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3	ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกว่างานนั้นจะสำเร็จ เพื่อ แลกกับการคงอยู่ในโรงเรียน	4.44	0.36	มาก
4	รู้สึกเสียใจ เมื่อปฏิบัติงานได้ไม่ดีและรับรู้ถึงผลประโยชน์ ที่เสียไป	4.26	0.50	มาก
5	เลือกที่จะอยู่กับโรงเรียนนี้ต่อไป ถึงแม้ว่าท่านต้องทำงาน หนัก	4.26	0.43	มาก
<b>รวม</b>		4.38	0.33	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิม เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ มีความทุ่มเทพยายามเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.33) ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถของตน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.36) ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกว่างานนั้นจะสำเร็จ เพื่อแลกกับการคงอยู่ในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.36) เลือกที่จะอยู่กับโรงเรียนนี้ต่อไป ถึงแม้ว่าท่านต้องทำงานหนัก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.43) และ รู้สึกเสียใจ เมื่อปฏิบัติงานได้ไม่ดีและรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่เสียไป ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.33 – 0.50 แสดงว่ามีการกระจาย ของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

n = 41

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน	4.36	0.46	มาก
2	มีความภาคภูมิใจและเหมาะสมที่จะดำรงอยู่โรงเรียน	4.44	0.48	มาก



ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความผูกพันต่อองค์การของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (ต่อ)

n = 41

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3	ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายออกจากโรงเรียน	4.01	0.58	มาก
4	รักในโรงเรียนที่ทำงานอยู่ มีความปรารถนาในการดำรง อยู่เป็นสมาชิกของโรงเรียน	4.30	0.49	มาก
5	รู้สึกถึงความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่และเหมาะสมที่จะ ทำงานนั้นต่อไป	4.16	0.42	มาก
<b>รวม</b>		4.25	0.42	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ มีความภาคภูมิใจและเหมาะสมที่จะดำรงอยู่โรงเรียน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.48) มีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.46) รักในโรงเรียนที่ทำงานอยู่ มีความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.49) รู้สึกถึงความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่และเหมาะสมที่จะทำงานนั้นต่อไป ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.42) และไม่ต้องการที่จะโยกย้ายออกจากโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.42 – 0.58 แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน

**ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

n = 41

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>tot</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	1.00					
X <sub>2</sub>	0.855**	1.00				
X <sub>3</sub>	0.761**	0.892**	1.00			
X <sub>4</sub>	0.786**	0.813**	0.838**	1.00		
X <sub>tot</sub>	0.907**	0.957**	0.940**	0.923**	1.00	
Y <sub>tot</sub>	0.746**	0.810**	0.808**	0.889**	0.874**	1.00

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 พบว่า เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.761 – 0.892 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกมีลักษณะที่คล้ายตามกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกคู่ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทุกคู่ในลักษณะคล้ายตามกัน

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้ามาสมการดังแสดงในตารางที่ 14 - 17 ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

n = 205

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	Sig
Regressions	34.270	2	17.135	152.721**	0.000
Residual	22.664	202	0.112		
Total	56.934	204			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.776
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.602
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.598
ความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.335

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig
	$\beta$	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.378	0.168		8.213	0.000
การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ )	0.479	0.057	0.558	8.380**	0.000
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ )	0.213	0.053	0.265	3.976**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) เท่ากับ 0.776 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares) เท่ากับ 0.602 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ได้ร้อยละ 60.20 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.598 มีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.335 แสดงว่า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 1.378 + 0.479(X_4) + 0.213(X_2)$$

2. การวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ )

n = 205

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	Sig
Regressions	38.776	3	12.925	76.721**	0.000
Residual	33.863	201	0.168		
Total	72.639	204			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.731
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.534
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.527
ความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.410

## ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig
	$\beta$	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.991	0.194		5.111	0.000
การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ )	0.397	0.084	0.410	4.726**	0.000
การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ( $X_3$ )	0.202	0.088	0.219	2.296*	0.023
การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ )	0.171	0.079	0.160	2.159*	0.032

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ( $X_3$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) เท่ากับ 0.731 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares) เท่ากับ 0.534 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ( $X_3$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) ได้ร้อยละ 53.40 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.527 มีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.410 แสดงว่า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ( $X_3$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.996 + 0.397(X_4) + 0.202(X_3) + 0.171(X_1)$$

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) ดังแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ )

n = 205

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	Sig
Regressions	26.727	2	13.363	86.877**	0.000
Residual	31.071	202	0.154		
Total	57.798	204			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.680
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.462
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.457
ความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.392

## ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig
	$\beta$	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.798	0.197		9.149	0.000
การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ )	0.384	0.067	0.444	5.734**	0.000
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ )	0.228	0.063	0.281	3.637**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 16 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) เท่ากับ 0.680 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares) เท่ากับ 0.462 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) ได้ร้อยละ 46.20 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.457 มีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.392 แสดงว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) และการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 1.798 + 0.384(X_4) + 0.228(X_2)$$

4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ )

n = 205

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	Sig
Regressions	39.331	2	19.666	105.009**	0.000
Residual	37.830	202	0.187		
Total	77.161	204			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.714

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares) 0.510

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) 0.505

ความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) 0.433

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig
	$\beta$	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.951	0.243		3.917	0.000
การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ )	0.570	0.068	0.571	8.418**	0.000
การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ )	0.208	0.075	0.189	2.783**	0.006

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตารางที่ 17 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) เท่ากับ 0.714 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares) เท่ากับ 0.510 หมายความว่า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) ได้ร้อยละ 51.00 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.505 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.433 แสดงว่า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 0.951 + 0.570(X_4) + 0.208(X_1)$$

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) คือ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 1.378 + 0.479(X_4) + 0.213(X_2)$$

2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) คือ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ( $X_3$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.996 + 0.397(X_4) + 0.202(X_3) + 0.171(X_1)$$

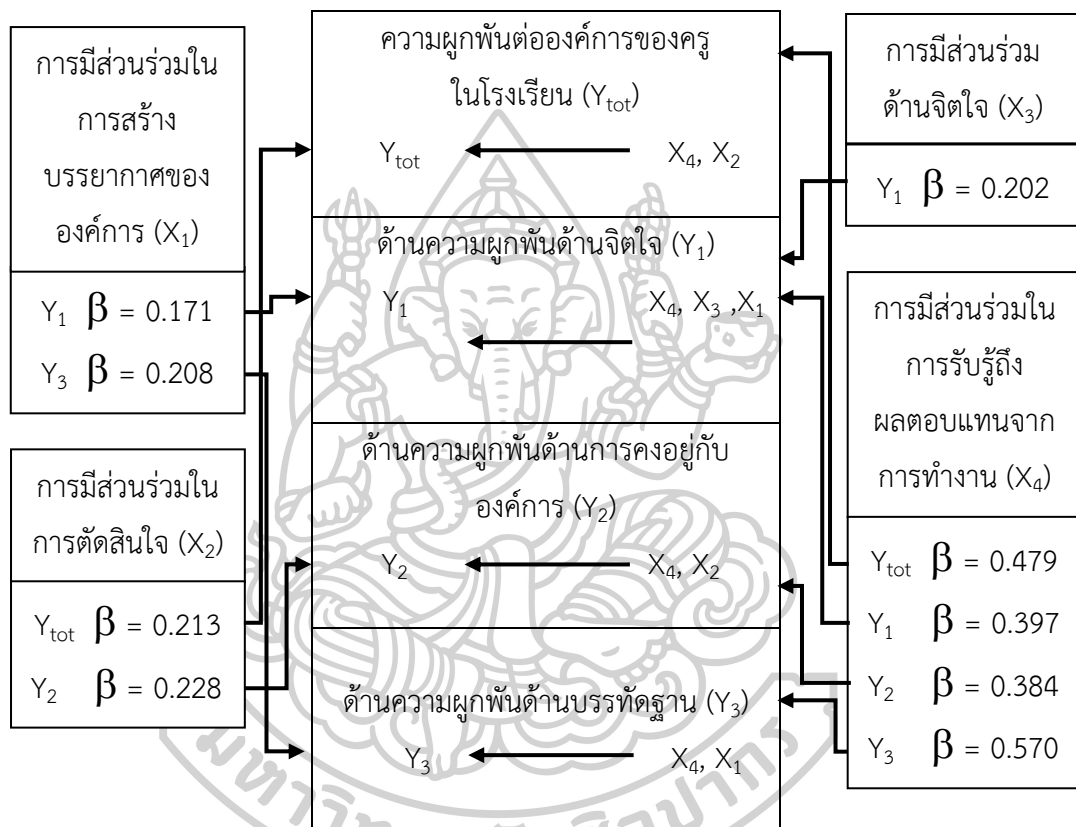
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ ) คือ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 1.798 + 0.384(X_4) + 0.228(X_2)$$

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ ) คือ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 0.951 + 0.570(X_4) + 0.208(X_1)$$

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 สามารถสรุปเป็นแผนภูมิการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ได้ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 8 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งประชากรประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 55 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครู จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 240 คน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียน จำนวน 48 โรงเรียน ละ 5 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 240 ฉบับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ตามแนวความคิดของมิทเชลล์ (Mitchell) ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ 4) การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ตามแนวความคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 205 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.42 ซึ่งนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติของการวิจัย คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” ผลปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์การ การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ตามลำดับ

2. ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 แต่ละด้าน พบว่า

3.1 การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ ( $X_3$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์การ ( $X_1$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ความผูกพันด้านจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.4 การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ( $X_4$ ) และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร ( $X_1$ ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนได้เล็งเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม เนื่องจากการดำเนินการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารไม่สามารถที่จะดำเนินการได้เพียงคนเดียวจึงต้องอาศัยการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแสดงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมให้กับครูได้เห็นความสำคัญและอำนวยความสะดวกให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงาน โดยผู้บริหารสร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีแนวทางชัดเจนและอธิบายถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้ในการบริหารโรงเรียน มีตารางการปฏิบัติงานตลอดปีการศึกษาให้ครูได้เตรียมพร้อมในการส่งงานต่าง ๆ คอยกระตุ้นเพื่อให้ครูเห็นความสำคัญในกระบวนการทำงานที่ได้วางไว้แล้วนำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็น หากเกิดปัญหาจากการทำงานผู้บริหารให้ครูได้ระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา และนำความคิดเห็นที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจในการดำเนินงานบริหาร เปิดโอกาสให้ครูได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยตนเอง ผู้บริหารมีการซักถามถึงความสามารถของครูและวางครูตรงตามความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง เมื่อครูได้ทำงานที่ชอบ งานที่ทำย่อมมีประสิทธิภาพ แต่หากต้องวางตำแหน่งการทำงานที่ครูมีความรู้สึกอคติผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำเสนอปัญหาของงานและให้ครูได้เสนอความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือให้ครูได้รับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการทำงานนั้นแสดงให้เห็นว่าทำแล้วเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากกว่าผลเสียหรือปัญหาของตนเองที่ได้รับ หากมีโอกาสปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมมีการนำงานต่าง ๆ เข้าสู่การประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูได้เห็นภาพรวมของงานที่ต้องรับผิดชอบและเลือกงานที่เหมาะสมกับตนโดยเริ่มจากงานสำคัญของโรงเรียน เมื่อครู

ได้เลือกในสิ่งที่ตนเองถนัดและสามารถทำได้ ผู้บริหารทำให้ครูรับรู้ถึงผลตอบแทนที่ครูจะได้รับโดยให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งทำให้งานที่ได้รับมอบหมายดีขึ้นจากเดิม ให้ครูได้รู้สึกภาคภูมิใจในงานที่อาจชื่นชมในที่ประชุม เมื่อครูรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำย่อมทุ่มเทการทำงานได้ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไอรินทร์ ดอนแหยม ได้ศึกษา การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ดังนี้ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการค้นหาปัญหาสาเหตุ ด้านการวางแผนดำเนินกิจกรรม และด้านการลงทุนและปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช คุ้มกลาง ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมและรายด้าน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เรียงจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการแก้ไขปัญหา ด้านการยอมรับความคิดเห็น ด้านการวางแผน ด้านการให้คำปรึกษา ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามลำดับ และการสร้างรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา มี 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือแนวทางการพัฒนาประกอบไปด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2)วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) การดำเนินการพัฒนา ส่วนที่ 2 คือ กระบวนการพัฒนา มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมการวางแผนงาน 2) การพัฒนา 3) การปฏิบัติ 4) การประเมินผล และ 5) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานโดยหวังประโยชน์สูงสุดให้เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ จึงทำให้ผลที่ได้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนด้วย เมื่อครูมีความทุ่มเทจึงเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร สามารถยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ หากโรงเรียนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะเข้าร่วมทำกิจกรรมอย่างเต็มความสามารถของตนเอง เพราะมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตเปรียบเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง จึงแสดงศักยภาพให้เห็นว่าตนเองเหมาะสมที่จะอยู่ในโรงเรียน หากทำได้ไม่เต็มที่จะรู้สึกว่าการตั้งใจต่อไปจะพยายามให้เต็มที่มากยิ่งขึ้น ปรับปรุงและแก้ไขงานที่ทำให้ดียิ่งขึ้น เกิดความ

ภาคภูมิใจในงานที่ทำ มีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน รักในงานที่ทำและมีความต้องการที่จะอยู่โรงเรียนนี้ต่อไป เมื่อปฏิบัติหน้าที่จะเห็นว่าหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบสามารถทำได้ดีที่สุดในขณะที่รับรู้ถึงผลความก้าวหน้าจากการทำงาน ไม่ต้องการโยกย้ายโรงเรียนไปที่อื่นเนื่องจากตนเองได้ใช้ความพยายาม ความทุ่มเท ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เมื่อคิดที่จะโยกย้ายโรงเรียน เกิดความรู้สึกเสียใจเนื่องจากลงแรงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพไปแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกลวัชร สุขศรีใส ได้ศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความรักดี รองลงมาคือ ความศรัทธา และความทุ่มเท สอดคล้องกับพิมพรรณ คำปา ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยรวมของข้าราชการครู มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และ ด้านการคงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามอายุ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของวิรพงษ์ พวงเล็ก ได้ศึกษา การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของดยุค (Dude) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นอิสระในการทำงาน การเสริมอำนาจและการกระจายอย่างเป็นธรรม สมมติฐานเกี่ยวกับผลกระทบของอิสระของงาน การเสริมอำนาจและการกระจายอย่างเป็นธรรมบนความผูกพันขององค์กรโดยการวิเคราะห์การถดถอยและการวิเคราะห์สาเหตุ การเพิ่มขึ้นของแต่ละตัวแปรพบว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของความผูกพันต่อองค์กรอย่างน่าสังเกต ความสัมพันธ์ของการกระจายอย่างเป็นธรรมและความสัมพันธ์ของประชากรระหว่างการเสริมอำนาจและความผูกพันต่อองค์กรมีน้อย มีความเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการ ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการอาจมีทัศนคติและพิจารณาในการกำหนดตารางงานและลำดับการดูแลงาน ให้คำปรึกษาลูกจ้าง การเข้าถึงวิธีการทำงานของทั้งสองฝ่ายสำหรับการประเมินของผู้บริหาร



นอกจากนี้ระบบโรงเรียนควรจะต้องให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มความรู้สึกในประสิทธิภาพของตนเอง

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม ซึ่งการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบงานที่ได้มอบหมาย ส่งงานตรงกำหนดเวลา จะเป็นผลที่ดีต่อการพิจารณาความดีความชอบ การได้รับความชื่นชมจากผู้บริหารจึงเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานที่ได้มอบหมายมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการประสานงานในการทำงานระหว่างผู้บริหารและครูอยู่ตลอดเวลา เมื่อเกิดปัญหาจากการทำงานครูสามารถเข้าสอบถามผู้บริหารได้ ผู้บริหารจึงเปิดโอกาสให้ครูได้ระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา หากผู้บริหารต้องมอบหมายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของครูจึงเกิดความเต็มใจที่ได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายเพราะเชื่อว่าตนเองมีศักยภาพมากพอที่จะทำให้งานออกมาได้อย่างดี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการทำงานร่วมกันและนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการทำงานไปประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ครูจึงเกิดความรู้สึกผูกพันกับผู้บริหารและโรงเรียนพยายามทุ่มเทความรู้ความสามารถในการพัฒนาโรงเรียน รักและปรารถนาดีต่อโรงเรียน เพราะตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการทำหน้าที่ภายในโรงเรียน ไม่เสียใจหากต้องทำงานหนักแต่จะรู้สึกเสียใจหากปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่ได้ ครูมักพูดกับเพื่อนร่วมงานว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนที่น่าอยู่ ไม่ต้องการโยกย้ายไปยังโรงเรียนอื่น ๆ เพราะตนเองเหมาะสมกับงานที่ทำในโรงเรียนนี้ ทำงานอย่างตั้งใจเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานและรับรู้ว่าจะได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ นอกจากการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียน สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคือการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กรและการมีส่วนร่วมด้านจิตใจเพราะจากการวิเคราะห์ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะคล้ายตามกันทุกคู่ จึงเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้ครูเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร รักและภาคภูมิใจในโรงเรียนที่ตนเองอยู่การสร้างบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการจะทำให้ครูรู้สึกผ่อนคลายสามารถเข้าติดต่อสอบถามผู้บริหาร สร้างความคุ้นเคยเป็นการเสริมแรงอย่างหนึ่งให้ครูได้ดำเนินงานอย่างเต็มที่ การวางแผนการทำงานโดยมีตารางการทำงานที่ชัดเจนทำให้ครูไม่เกิดความสับสนในการทำงาน สามารถเรียงลำดับความสำคัญของงานที่ทำได้ โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและครูเป็นสิ่งที่

ช่วยเสริมแรงในการทำงานได้ดีเพราะเป็นสิ่งที่ครูเลือกและตัดสินใจในการรับผิดชอบด้วยตนเอง จึงเกิดความรู้สึกทุ่มเท พยายามมากขึ้นในงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จเนื่องมาจากการตัดสินใจของตนเอง เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณภัทร วุฒะพันธ์และจิระประภา อัครบวร ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาปัจจัยด้านการจัดการคณะที่ส่งผลต่อความผูกพันของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย: การวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยในการจัดการคณะที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านอุดมการณ์ส่วนตัว (ความสมบูรณ์ของชีวิต คุณค่าและทัศนคติส่วนบุคคล ความเชี่ยวชาญของตนเอง การให้ความช่วยเหลือ และความสำนึกในหน้าที่) ปัจจัยด้านงาน (ความมีอิสระในการทำงาน คุณภาพชีวิตและการทำงาน คุณค่าของงาน การเรียนรู้และโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความท้าทายในงาน ความเจริญก้าวหน้า และค่าตอบแทน) ปัจจัยด้านองค์การ (ความยุติธรรมและความโปร่งใสขององค์การ การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจ ภาวะความเป็นผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และการสื่อสาร) และปัจจัยด้านการจัดการ (การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการคนเก่ง และการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งงาน) ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อความผูกพันของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของอาจารย์มหาวิทยาลัยประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านพลังความมุ่งมั่นในการทำงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและปัจจัยด้านการจัดการคนเก่ง ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในการบริหารจัดการต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรพัฒน์ เพชรศรีจันทร์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความเคารพนับถือ การมีส่วนร่วม ธรรมภิบาล และความไว้วางใจ 2) ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่ 3) ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ความเคารพนับถือ การมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปพร้อมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการศึกษาครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนองานและสรุปงานที่ได้รับมอบหมายในการประชุมโรงเรียนในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา ครูต้องการทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้งานที่ได้รับมอบหมายดีขึ้นหรือพบเจออุปสรรคอย่างไรในงานที่ทำ อาจเปิดโอกาสให้ครูได้ระดมความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นระบบเพื่อช่วยกันพัฒนางาน และเปิดโอกาสให้ครูได้เลือกทำงานตามความสามารถของตนเอง เพราะเป็นแรงจูงใจที่ดีที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพและครูรักในงานที่ทำ

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 8 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างความรู้สึกลงถึงความก้าวหน้าของครู ให้ครูรับรู้ว่าคุณเองเหมาะสมที่จะอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารอาจเข้าไปชื่นชม ให้กำลังใจ ร่วมเสนอแนะ ช่วยพัฒนางาน ครูจะเกิดความรู้สึภาคภูมิใจถึงงานที่ตนเองได้พัฒนาให้ดีขึ้น รักในโรงเรียนที่ทำงานอยู่ เกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ไม่ต้องการโยกย้ายโรงเรียนไปที่อื่น

3. จากผลการวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ควรเลือกเป้าหมายจากสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมตัดสินใจซึ่งเกิดจากความต้องการของพวกเขาเอง ร่วมกันดำเนินงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการประชุมการทำงานร่วมกันเสมอ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและเป็นกันเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันอยู่ในด้านบวกยอมส่งผลที่ดีต่อองค์การทำให้องค์การมีโอกาสประสบ

ความสำเร็จตามเป้าหมายได้มาก เกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กรและการมีส่วนร่วมด้านจิตใจเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อปัจจัยอื่น
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน
3. ควรศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร



## รายการอ้างอิง

- Allen, Nathalie J. , and John P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations." **Journal of Occupational Psychology** 63 (1990): 1-18.
- Arcaro, Jerome S. **Quality in Education: An Implementation Handbook**. Florida: St. Lucie Press, 1995.
- Argyris, Chris. "Organizational Leadership and Participative Management." **The Journal of Business** 28, 1 (1955): 1-7.
- Ayik, Ahmet. "An Analysis of the Relationship between High School Teacher's Organizational Commitment Levels and Perceptions of School Culture." **Mevlana International Journal of Education** 4, 3 (December 2014): 69-82.
- Banjarnahor, Humuntal. "An Association with the Participative Leadership Style Influence on Job Satisfaction and Affective Commitment and Continuous Head Junior High School in the City of Medan." **World Journal of Educational Research** 4, 1 (2017): 101.
- Becker, Howard S. "Notes on the Concept of Commitment." **American Journal of Sociology** 66 (1960): 32-40.
- Best, John W. **Research in Education**. New York: Prentice, 1970.
- Blake, Jared L., and Jane S. Mouton. **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence**. Houston: Gulf Publishing Co, 1964.
- Boles, Harold W., and James A. Davenport. **Introduction to Educational Leader Ship**. New York: Harper & Row, 1975.
- Bryman, Alan **Leadership in Organization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1986.
- Buchanan, Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." **Administrative Science Quarterly** 19 (1974): 533-546.
- . "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment." **Public Administration Review** 34, 4 (July-August 1974): 340.
- Burns, James McGregor. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- Campbell, Ronold F. **Introduction to Educational Administration**. Boston: Allyn and

- Bacon, 1967.
- Cannon-Bowers, Janis A., and Eduardo. Salas. **Making Decisions under Stress: Implications for Individual and Team Training.** Washington: DC: American Psychological Association, 1998.
- Cronbach, Lee J. . **Essentials of Psychological Testing.** 3rd ed. New York: Harper and Row Publisher, 1974.
- Dubrin, Andrew J. **Foundations of Organizational Behavior: An Applied Perspective.** New Jersey: Englewood Cliffs, 1984.
- . **Management of Organizational Behavior.** Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- Dude, David Joseph. "**Organizational Commitment of Principals : The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice.**" Thesis philosophy in Educational Policy and Leadership, 2012.
- Dull, Matthew. "Leadership and Organizational Culture: Sustaining Dialogue between Practitioners and Scholars." **Public Administration Review** 70, 6 (2010): 857-866.
- Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. **Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work.** 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. **Behavior in Organization.** 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Hemphill, John K., and Alvin E. Coons. **Leader Behavior Description.** Columbus: Personnel Research Board: Ohio University, 1957.
- Hersey, Paul, and Ken Blanchard. **The Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource.** 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1977.
- House, Robert J., and Terence R. Mitchell. "Path-Goal Theory of Leadership." **Journal of Contemporary Business** (1974): 83.
- House, Robert J., and others. "Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe." **Journal of Cross-Cultural Psychology** 20 (1999): 184.
- Hrebiniak, Lawrence G., and Joseph A. Alutto. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment." **Administrative Science**

- Quarterly** 17, 4 (1972): 555-573.
- Iden, Louise M. "**Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norway.**" Master thesis in International Business, 2014.
- Jacobs, T. O. **Leadership and Exchange Informal Organization.** Alexandria: Human Resource Research Organization, 1970.
- Kanter, Rosabeth M. **Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective.** Cambridge: Harvard University Press, 1972.
- . "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." **American Sociological Review** 33, 4 (1968): 499-517.
- Kast, Fremont E., and Jame E. Rosenzweig. **Organizational and Management: A System and Contingency Approach.** 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1985.
- Krejcie, Robert V. , and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** 3 (November 1970): 608.
- Lewin, Kurt. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". " **Journal of Social Psychology** 10, 3 (1939): 271-301.
- Likert, Rensis **New Pattern of Management.** New York: McGraw-Hill, 1961.
- Lunenburg, Frederick C. , and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices.** 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2012.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment." **Journal of Vocational Behavior** 14 (1979): 24-33.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- Ngotngamwong, Rachaniphorn. "Effects of Participative Leadership on Teacher Job Satisfaction." **AU Journal of Management** (2012): 1.
- Porter, Lyman W., and Frank J. Smith. **The Etiology of Organization Commitment.** University of California: Irvine, 1970.
- Porter, Michael E. , Richard M. Steers, and Paul V. Boulian. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians." **Journal of Applied Psychology** 59 (1974): 603 – 609.

- Puni, Albert, Samuel B. Ofei, and Abednego Okoe. "The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana." **International Journal of Marketing Studies** 6, 1 (2014): 177-182.
- Purwanto. "Participative Leadership in the Implementation of Character Education." **Opción** 88 (2019): 736.
- Randall, Donna M. "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited." **The Academy of Management Review** 12, 3 (July 1987): 460-471.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. **Organizational Behavior**. 15 New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- Sagnak, Mesut. "Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation." **Eurasian Journal of Educational Research** (2016): 181.
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. Boston: John Wiley & Sons, 2010.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." **Administrative Science Quarterly** 22, 1 (1977): 46-56.
- . **Introduction to Organizational Behavior**. 4th ed. New York: Harper Collins, 1991.
- Steers, Richard M., Lyman W. Porter, and Gregory A. Bigley. **Motivation and Leadership at Work**. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Stogdill, Ralph M. **Personal Factors Associated with Leadership, in Survey of Literature in Leadership**. Maryland: Penguin Book, 1969.
- กนกวรรณ สุ่มพวง. "การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1." **วารสารวิจัยและพัฒนาวิทยาลัยและพัฒนาลอยลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 10, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558): 31.
- กระทรวงศึกษาธิการ, "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553." เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.atg.go.th/law-03.html>.
- กลวัชร สุขศรีใส. "การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ." **วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ**



นคฺรราชสีมา 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 71.

กวี วงศ์พุม. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ปีกะ อินเตอรฺพรีน, 2550.

ณปักษ์ อำพวลิน. "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม** 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557): 23.

ณภัทร วุฒธะพันธ์และจิระประภา อัครบวร. "การพัฒนาปัจจัยด้านการจัดการคณะที่ส่งผลต่อความผูกพันของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย: การวิจัยเชิงคุณภาพ." **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์** 57, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2560): 144.

ธาดา รัชชากิต, "ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดี อย่างที่ทุกองค์กรต้องการ." เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190605-leadership/>.

ธีรพัฒน์ เพชรศรีจันทร์. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดอุทัยธานี." **วารสารมหาจุฬานาครทรรค์** 6, 5 (กรกฎาคม-มิถุนายน 2560): 2233.

พิมพรรณ คำปา. "ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนใน อำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2." **วารสารสิทธิรปริทรรศน์** 19, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 106.

มัทนา วัฒนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 1 นครปฐม: เพชรเกษมพรีนติ้ง กรู๊ป, 2561.

โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์, "รายงานการปฏิบัติงาน ปี 2561." เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก [https://drive.google.com/file/d/11o\\_a52gpmDJZj1Jx95fFeYJYIPgZirs1/view](https://drive.google.com/file/d/11o_a52gpmDJZj1Jx95fFeYJYIPgZirs1/view).

โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี, "รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2561." เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก [https://drive.google.com/file/d/1gh9UFp05zs\\_APqAhJx-ZEzwkSlmUuTyE/view](https://drive.google.com/file/d/1gh9UFp05zs_APqAhJx-ZEzwkSlmUuTyE/view).

โรงเรียนสายธรรมจันทร์, "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2561." เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/1vyNmEArDTsFfNWsfudzOM1Y86u2k0ssm/view>.

วิรัช คุ้มกลาง. "รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนคฺรราชสีมา." **วารสารวิจัยบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต** 17, พิเศษ (2560).

วีรพงศ์ พวงเล็ก. "การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียน

มัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม." วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 16, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2555): 153.

สราวุธ นาแรมงาม. **ผู้นำกับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0.** พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ., 2562.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, "**วิสัยทัศน์.**" เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก

[http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1694&Itemid=2](http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com_content&view=article&id=1694&Itemid=2).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "**ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา.**" เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?AreaCODE=101708>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

———. **รายงานผลการศึกษารพัฒนามาตรฐานการศึกษาของต่างประเทศ.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: 21 เซนจูรี จำกัด, 2559.

สุชาพร ประเสริฐชาติ. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 3." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** 9, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 333.

สุเทพ สุริโยรัตน์โนภาส. "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ โรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2." **วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 178.

สุรางค์ ลิ้มเจริญ. "การบริหารงานวิชาการ กับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองปราจีนบุรี." **วารสารวิจัยและพัฒนาวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 69.

อรพร คนสนิท. "ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะของงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 6, 2 (เมษายน-กันยายน 2555): 103.

อรุณ รักธรรม. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์, 2550.

อุไรวรรณ บุญธรรมมา. "ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนใน อำเภอธัญบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2." **วารสารราชพฤกษ์** 14, 3 (กันยายน-

ธันวาคม 2559): 87.

ไอเดีย, "15 สุดยอดผู้นำจากทั่วโลก ที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน มาหลายยุคหลายสมัย." เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.wegointer.com/2017/11/most-inspiring-leaders-of-all-time/>.

ไอรินทร์ ดอนแหยม. "การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3." สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2556.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/373

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายกิตติพงศ์ ทาปง รหัสนักศึกษา 59252303 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รัช)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- ชื่อ-นามสกุล                      ดร.ธวัช กรุดมณี

วุฒิการศึกษา                      ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต (ปร.ต.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่ง                              ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทุมโงศึกษาลัย
- ชื่อ-นามสกุล                      ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร

วุฒิการศึกษา                      ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต (ปร.ต.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง                              ครู โรงเรียนที่ปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์
- ชื่อ-นามสกุล                      ดร.สุทธิวัฒน์ มากมี

วุฒิการศึกษา                      ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต (ปร.ต.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ตำแหน่ง                              ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเสือ (เรืองวิทยานุกูล)
- ชื่อ-นามสกุล                      นางนิรมล วิบูลมงคล

วุฒิการศึกษา                      ปรัชญามหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง                              ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)
- ชื่อ-นามสกุล                      นางปิยะเนตร สิริรัตนวงส์

วุฒิการศึกษา                      ปรัชญามหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง                              รองผู้อำนวยการโรงเรียนสายธรรมจันทร



ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบสอบถาม (ค่า IOC)



สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ					รวม	IOC	ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญ							
		5	4	3	2	1			
<b>การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร</b>									
1	ผู้บริหารมีแนวทางในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน อธิบายถึงกระบวนการทำงาน และกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีสื่อนำยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารพูดคุย สร้างความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
<b>การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b>									
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเห็นอย่างตรงไปตรงมาและเป็นกันเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและเลือกเป้าหมายจากสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อประกอบ การตัดสินใจ ภายใต้การมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ					รวม	IOC	ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญ							
		5	4	3	2	1			
<b>การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ</b>									
10	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนองานที่ได้รับมอบหมายตามสถานการณ์ต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารให้อำนาจและโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผลัดเปลี่ยนการทำงานตามความสามารถและความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
<b>การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน</b>									
15	ผู้บริหารทำให้รู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานดีขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
16	การทำงานร่วมกันทำให้การติดต่อประสานงานได้ดีขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารทำให้รับรู้ถึงโอกาสในการพิจารณาความดีความชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
19	เมื่อผู้บริหารให้ทำงานนอกเวลา มีความรู้สึกเต็มใจทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ตอนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
		5	4	3	2	1			
<b>ความผูกพันด้านจิตใจ</b>									
1	ยอมรับกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมของโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
2	รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียน แห่งนี้	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
3	รู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกับโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
4	มักพบกับผู้อื่นว่าโรงเรียนนี้เป็นที่ ทำงานที่ดี เหมาะสมกับตนเอง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
5	ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร</b>									
6	ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเต็ม ความสามารถของตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
7	มีความทุ่มเทพยายามเพื่อให้ โรงเรียนประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
8	ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกว่า งานนั้นจะสำเร็จ เพื่อแลกกับการ คงอยู่ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
9	รู้สึกเสียใจ เมื่อปฏิบัติงานได้ไม่ดี และรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่เสียไป	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
10	เลือกที่จะอยู่กับโรงเรียนนี้ต่อไป ถึงแม้ว่าท่านต้องทำงานหนัก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ					รวม	IOC	ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญ							
		5	4	3	2	1			
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน</b>									
11	มีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
12	มีความภาคภูมิใจและเหมาะสมที่จะดำรงอยู่โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
13	ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายออกจากโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
14	รักในโรงเรียนที่ทำงานอยู่ มีความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
15	รู้สึกถึงความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่และเหมาะสมที่จะทำงานนั้นต่อไป	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง





ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/4๗๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 กรกฎาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสถาพรวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 5 ฉบับ

ด้วย นายกิตติพงศ์ ทาปาง รหัสนักศึกษา 59252303 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยก่อนเก็บข้อมูลจริงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มีทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อโรงเรียนขอทดลองเครื่องมือวิจัย

จำนวน 6 แห่ง คือ

1. โรงเรียนสถาพรวิทยา
2. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม
3. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
4. โรงเรียนคงทองวิทยา
5. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
6. โรงเรียนพลอยจตุรจินดา





ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



## RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	34

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
x11	140.5583	292.130	0.554	0.968
x12	140.4708	290.602	0.633	0.968
x13	140.4167	292.135	0.629	0.968
x14	140.5833	290.085	0.617	0.968
x21	140.5542	286.926	0.755	0.967
x22	140.5708	285.819	0.789	0.967
x23	140.5083	286.946	0.716	0.968
x24	140.5667	286.230	0.770	0.967
x25	140.7500	286.498	0.707	0.968
x31	140.6958	283.953	0.810	0.967
x32	140.5458	285.663	0.774	0.967

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x33	140.5917	286.862	0.781	0.967
x34	140.5458	286.709	0.774	0.967
x35	140.6458	286.841	0.726	0.968
x41	140.6125	284.766	0.777	0.967
x42	140.6125	289.360	0.724	0.968
x43	140.6875	285.170	0.732	0.968
x44	140.4833	291.548	0.653	0.968
x45	140.5250	286.024	0.770	0.967
y11	140.5667	288.606	0.735	0.968
y12	140.6583	288.008	0.536	0.969
y13	140.5875	289.181	0.667	0.968
y14	140.4500	289.705	0.667	0.968
y15	140.3958	291.479	0.622	0.968
y21	140.3375	290.727	0.664	0.968
y22	140.3083	291.511	0.670	0.968
y23	140.3625	293.127	0.580	0.968
y24	140.5375	292.902	0.456	0.969
y25	140.5417	287.120	0.719	0.968
y31	140.4417	289.653	0.656	0.968
y32	140.3583	288.490	0.725	0.968
y33	140.7875	282.453	0.681	0.968
y34	140.5000	287.950	0.701	0.968
y35	140.6417	292.474	0.487	0.969



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8606 (ทลว) / พิ ๒๕๖๓



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

7 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน สายธรรมจันทร์

ด้วย นายกิตติพงศ์ ทาปง รหัสประจำตัว 59252303 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหารแบบ  
มีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 " มีความประสงค์  
จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 3 คน เพื่อประกอบการทำ  
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ  
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ธกิตมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จำนวน 48 โรงเรียน

1. โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี
2. โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
3. โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์
4. โรงเรียนแคทรายวิทยา
5. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
6. โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม
7. โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลกิจพิทยาคม
8. โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม
9. โรงเรียนหนองโพวิทยา
10. โรงเรียนท่ามะขามวิทยา
11. โรงเรียนสายธรรมจันทร์
12. โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ
13. โรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนการ ราชบุรี
14. โรงเรียนบางแพปฐมวิทยา
15. โรงเรียนโพธิ์แก้วศรมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์
16. โรงเรียนครูราษฎร์รังสฤษดิ์
17. โรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์
18. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม
19. โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา ในพระบรมราชานุเคราะห์
20. โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
21. โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา
22. โรงเรียนบ้านควายวิทยา
23. โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์
24. โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี
25. โรงเรียนเทพมงคลรังษี
26. โรงเรียนไทรโยคมณีกาญจน์วิทยา
27. โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา
28. โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก
29. โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม
30. โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม
31. โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาการ
32. โรงเรียนท่ามะกาปัญญศิริวิทยา
33. โรงเรียนวิสุทธรังษี
34. โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง
35. โรงเรียนหนองขาวโกวิทพิทยาคม
36. โรงเรียนพังตรุราษฎร์รังสรรค์
37. โรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง
38. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์
39. โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา
40. โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี
41. โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา
42. โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์
43. โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม
44. โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง
45. โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม
46. โรงเรียนประชาวมงคล
47. โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม
48. โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 1 คน และฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ครูจำนวน 3 คน แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน

2. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามสภาพจริง ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านตอบถือว่าเป็นความลับไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของท่าน แต่ประการใดและข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะเป็นความลับโดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้วโปรดส่งแบบสอบถามคืนเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านเพื่อรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองมาพร้อมกันแล้วนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายกิตติพงศ์ ทาปาง

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	( ) 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี	( ) 02
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	( ) 03
4	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน - ฝ่ายบริหาร <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ - ฝ่ายปฏิบัติการ <input type="checkbox"/> ครู	( ) 04
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 – 30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	( ) 05



## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพจริงของท่านเพียง

ช่องเดียว ซึ่งกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศขององค์กร</b>							
1	ผู้บริหารมีแนวทางในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน						( ) 06
2	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน อธิบายถึงกระบวนการทำงานและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						( ) 07
3	ผู้บริหารมีสีหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเอง						( ) 08
4	ผู้บริหารพูดคุย สร้างความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง						( ) 09
<b>การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b>							
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน						( ) 10

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง กันของผู้ใต้บังคับบัญชา						( ) 11
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นเห็นอย่างตรงไปตรงมาและเป็น กันเอง						( ) 12
8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมระดมความคิดในการแก้ปัญหาและ เลือกเป้าหมายจากสิ่งที่ตนเองได้ร่วม ตัดสินใจ						( ) 13
9	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อประกอบ การตัดสินใจภายใต้การมีส่วนร่วม						( ) 14
<b>การมีส่วนร่วมด้านจิตใจ</b>							
10	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึง ความต้องการของสมาชิก						( ) 15
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา นำเสนองานที่ได้รับมอบหมายตาม สถานการณ์ต่าง ๆ						( ) 16
12	ผู้บริหารให้อำนาจและโอกาสผู้ใต้บังคับ บัญชาแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน						( ) 17
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน						( ) 18

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผลัดเปลี่ยนการทำงานตามความสามารถ และความเหมาะสม						( ) 19
<b>การมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงผลตอบแทนจากการทำงาน</b>							
15	ผู้บริหารทำให้รู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น ส่วนหนึ่งที่ทำให้งานดีขึ้น						( ) 20
16	การทำงานร่วมกันทำให้การติดต่อ ประสานงานได้ดีขึ้นระหว่างผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชา						( ) 21
17	ผู้บริหารทำให้รับรู้ถึงโอกาสในการพิจารณา ความดีความชอบ						( ) 22
18	ผู้บริหารทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการ ทำงานร่วมกัน						( ) 23
19	เมื่อผู้บริหารให้ทำงานนอกเวลา มีความรู้สึก เต็มใจทำงาน						( ) 24

### ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพจริงของท่านเพียง

ช่องเดียว ซึ่งกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้  
 ระดับ 5 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ความผูกพันด้านจิตใจ</b>							
1	ยอมรับกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยม ของโรงเรียน						( ) 25
2	รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียนแห่งนี้						( ) 26
3	รู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับ โรงเรียน						( ) 27
4	มักพูดกับผู้อื่นว่าโรงเรียนนี้เป็นที่ทำงานที่ดี เหมาะสมกับตนเอง						( ) 28
5	ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับโรงเรียน						( ) 29
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ</b>							
6	ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ ของตน						( ) 30
7	มีความทุ่มเทพยายามเพื่อให้โรงเรียน ประสบความสำเร็จ						( ) 31
8	ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกว่างานนั้นจะ						( ) 32

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	สำเร็จ เพื่อแลกกับการคงอยู่ในโรงเรียน						
9	รู้สึกเสียใจ เมื่อปฏิบัติงานได้ไม่ดีและรับรู้ถึง ผลประโยชน์ที่เสียไป						( ) 33
10	เลือกที่จะอยู่กับโรงเรียนนี้ต่อไป ถึงแม้ว่า ท่านต้องทำงานหนัก						( ) 34
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน</b>							
11	มีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน						( ) 35
12	มีความภาคภูมิใจและเหมาะสมที่จะดำรงอยู่ โรงเรียน						( ) 36
13	ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายออกจากโรงเรียน						( ) 37
14	รักในโรงเรียนที่ทำงานอยู่ มีความปรารถนา ในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกของโรงเรียน						( ) 38
15	รู้สึกถึงความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่และ เหมาะสมที่จะทำงานนั้นต่อไป						( ) 39

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายกิตติพงศ์ ทาปง
วัน เดือน ปี เกิด	25 กุมภาพันธ์ 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการสอนคณิตศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	พ.ศ. 2559 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	79/3 หมู่ 5 ตำบลท่าหนด อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130

