

11553
2320

-3

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง
ของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศขององค์การ

ปฏิญานินพนธ์
ของ
วิเชียร เป็ญยจิตร

22 ธ.ค. 2523

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 22 พระโขนง กรุงเทพฯ 11 โทร. 3921575, 3915050

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประธานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
มีนาคม 2523

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง
ของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยาการขององค์การ

บทคัดย่อ

ของ
วิเชียร เปลี่ยววิตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

มีนาคม 2523

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง
ของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศขององค์กรของกอง เครื่องมือที่
ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อ Leadership

Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และแบบสอบถามวัดบรรยากาศ
ขององค์กรชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire

(OCDOQ) แบบที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการส่วน
กลาง 346 คน จากกองต่าง ๆ 45 กอง ในปี 2522

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความ
สัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศขององค์กรของกองนิติบัญญัติ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง
และมิติกรุณาปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับ
บรรยากาศขององค์กรมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์
กับบรรยากาศขององค์กรมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์และมิติทาง เห็นอย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก
กับบรรยากาศขององค์กรของกองนิติบัญญัติ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปรานี
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศขององค์กร
มิติอุปสรรคที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์
และมิติทาง เห็นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์
ทางอยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศขององค์กรของกอง โดยส่วนรวมเป็นแบบเข้มเข้

RELATIONSHIP BETWEEN DIVISIONAL ADMINISTRATORS'
LEADER BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL CLIMATE
IN THE MINISTRY OF EDUCATION

ABSTRACT

BY

WICHEAN PLEAWCHIT

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education Degree

Srinakharinwirot University

March, 1980

The purpose of this study was to investigate the relationship between the leader behavior of the divisional administrators and organizational climate. The instruments used for collecting data were leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) and Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) Form 4. The Sample of this study was 346 officers of 45 divisions in The Ministry of Education in 1979.

The Pearson product - moment correlation coefficient was used to determine the relationship between the divisional administrators' leader behavior and the divisional climate. Any significant correlation between the related groups was accepted at .01 level.

The study revealed that the relationship between the divisional administrators of Initiating Structure and the divisional climate of Esprit, Production Emphasis, Thrust, and Consideration dimensions were positively significant at .01 level. The relationship between the divisional administrators of the Initiating Structure and the divisional climate of Hindrance dimension was negatively significant at .01 level. No significant correlation was found between the divisional administrators of Initiating Structure and the divisional climate of Disengagement, Intimacy, and Aloofness dimensions.

It was also found that the relationship between the divisional administrators of Consideration and the divisional climate of Esprit, Production Emphasis and Consideration dimensions were positively significant at .01 level. The study indicated that the relationship between the divisional administrators of consideration and the divisional

climate of Hindrance dimension was negatively significant at .01 level. No significant correlation was found between the divisional administrators of consideration and the divisional climate of Disengagement, Intimacy and Aloofness dimensions.

The leader behavior of the divisional administrators was considerably at the moderate level in both Consideration and Initiating Structure.

The Organizational Climate of the divisions in The Ministry of Education fell into the Closed Climate category

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำคณะได้พิจารณาปัญหานี้เรียบร้อยแล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

..... ประธาน
..... กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจาก
ดร. ประจุม รอดประเสริฐ และดร. ทินกร นครศรี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรุตบางกูร ดร. กิณา ปรีดีคิลก
ดร. ณรงค์ บุญมี ดร. สัญญา จิตตานนท์ ดร. โกวิท ประวาลพถกษ คุณปราโมทย์ เจนการ
คุณชาตรี อายูวัฒน์ คุณวิมล เทากล่า และคุณเวช ศรีอะนุช ที่ได้ให้คำแนะนำ
ช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้เขียน

ขอขอบคุณคุณอุษา จานงค์ไทย คุณไพฑูรย์ วิสัยจร คุณอภัย รัตนรัต
คุณสุใจ ศรีวิทย์ คุณสมนึก ขาญกล้า คุณเย็นฤดี วงศ์พุด คุณศรีเรือน บุรณวนิช
และคุณประสพ ชื่นอินทร์งาม ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งในการวิจัย
ครั้งนี้

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้หากจะมีคุณค่าและประโยชน์อย่างใด ผู้เขียนขอขอบแด่
บิดา มารดา และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน และช่วยเหลืออนุเคราะห์
ผู้เขียนด้วยดีตลอดมา

วิเชียร เปลี่ยวจิตร

มีนาคม 2523

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาครั้งนี้	2
ความสำคัญของการศึกษาครั้งนี้	3
ขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้	3
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ	10
งานวิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำ	12
เอกสารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	15
งานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	19
การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศ องค์การ	21
สมมติฐานของการศึกษาครั้งนี้	23
3 วิธีดำเนินการ	25
กลุ่มตัวอย่างและเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	25
วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง	25
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	28
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำกับข้อมูล	33
ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล	33
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	34

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	37
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	50
ความมุ่งหมายและวิธีดำเนินการ	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
การอภิปรายผล	52
ข้อเสนอแนะ	59
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	69

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนข้าราชการที่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นรายกอง	26
2.	ลักษณะของแบบบรรยายการตอบคำถาม 6 แบบ ตามลำดับต่อไปนี้ จากแบบแจงใจถึงแบบซึมเซา	32
3	การหาค่าสัมพันธภาพของผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานกับ บรรยายการตอบคำถามของกอง 6 มิติ	38
4	การหาค่าสัมพันธภาพระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะ มุ่งสัมพันธ์กับบรรยายการตอบคำถามของกอง 6 มิติ	40
5	ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่ง สัมพันธ์ จำแนกเป็นรายกอง	42
6	คะแนนและคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T - score) บรรยายการตอบคำถามของกอง 6 มิติ จำแนกเป็นรายกอง	45
7	จำนวนกองที่มีแบบบรรยายการที่แตกต่างกัน 6 แบบ	49

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม หรือวัฒนธรรม ต้องอาศัยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญ ส่วนคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา (เป็น มาลากุล 2518:6)

การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบหรือปัจจัยหลายประการด้วยกัน องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา ซึ่งประเทศไทยเริ่มมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติเป็นครั้งแรก คือ กระทรวงธรรมการ ในปี พ.ศ. 2430 และต่อมาได้ขยายตัวเป็นกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2462 นับแต่นั้นมาได้มีวิวัฒนาการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา การจัดองค์การบริหารการศึกษา และการบริหารงานบุคคลมาโดยตลอดถึงปัจจุบัน (บุญสม มาร์ติน 2521:4)

กระทรวงศึกษาธิการ เป็นกระทรวงสำคัญในการจัดการศึกษาของประเทศ มีหน้าที่กำหนดนโยบายทางการศึกษา การจัดและพัฒนาแบบเรียน ตลอดจนการวัดผลการศึกษาในระดับต่าง ๆ ทำความหาวิทยาลัย การส่งเสริมการศึกษานอกระบบ การดำเนินงานวิชาการระดับประถมศึกษา การศึกษาพิเศษ การศึกษาสงเคราะห์ มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา การฝึกหัดครู การศึกษานอกโรงเรียน และการควบคุมส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีกรมและกองต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ บทบาทและหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าว จึงมีผลกระทบต่อการพัฒนากำลังคน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจ หรือเป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน

การบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ มีการบริหารงานตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยแยกการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค การบริหารในส่วนกลาง ได้มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นกรม มีอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชา ในแต่ละกรมจะแยกเป็นกอง มีผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบการทำงานของแต่ละกอง งานหรือแผนกต่าง ๆ ในสังกัดกอง

๑) หน่วยงานระดับกอง เป็นหน่วยงานที่เป็นกฎเกณฑ์สำคัญในระบบการบริหาร การปฏิบัติงาน
ของกระทรวง และกรม งานจะก้าวหน้าหรือถอยหลังก็มักจะเกิดจากผลการปฏิบัติงานของกอง
อยู่ไม่น้อย หน่วยงานระดับกอง เป็นหน่วยงานที่เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนางานหรือเป็นจุดที่จำเป็น
ในการควบคุมงานและให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ งานที่ทำเป็นงานที่เกือบจะสำเร็จในตัวเอง
สิ่งต่าง ๆ ที่เสนอขึ้นไปในระดับสูงก็เสนอไปเพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดรับทราบ อนุมัติ อนุญาต หรือ
ให้ความเห็นชอบเท่านั้น และหน่วยงานระดับนี้ เป็นหน่วยงานที่อยู่ในจุดกึ่งกลางของระบบบริหาร
ในระดับนี้จะต้องติดต่อกับข้าราชการและลูกจ้างตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุด (กองแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2522:33-34) ✓

(๒) ความบกพร่อง ในการปฏิบัติราชการตามนโยบายหรือราชการประจำตามปกติ ผู้อำนวยการกองหรือ
หัวหน้ากอง จึงเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่อยู่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาภายในกองมากที่สุด
พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับกองจึงมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหาร
ระดับสูงขึ้นไปในการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานแบบต่าง ๆ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ
หรือประสิทธิผลในการทำงานขององค์การในสวนรวม/และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในส่วน
ภูมิภาค คือ จังหวัด อำเภอ รวมทั้งสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยดำเนินการขั้นสุดท้ายในการจัด
การศึกษา ประกอบกับการบริหารราชการส่วนกลางในปัจจุบัน ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์เป็นอันมาก
ว่า ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ลาช้าหรือไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเผด็จ
การ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
เป็นต้น/ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคำสรุป ความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศขององค์การ
อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และการพัฒนาผู้บริหาร
ให้มีคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานระดับกองให้ดียิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการ
กับบรรยากาศขององค์การ 8 มิติ ตามความคิดเห็นของข้าราชการในกองว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร
และต้องการทราบว่าแบบบรรยากาศองค์การ ของกองในกระทรวงศึกษาธิการ โดยส่วนรวมเป็นแบบใด

ในจำนวนแบบบรรยากาศ 6 แบบ ซึ่งแปลผลมาจากบรรยากาศองค์การ 8 มิติ คือ แบบบรรยากาศแจ่มใส แบบบรรยากาศอิสระ แบบบรรยากาศควบคุม แบบบรรยากาศสนับสนุน แบบบรรยากาศรวบอำนาจ และแบบบรรยากาศเข้มแข็ง

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. กระทรวงศึกษาธิการจะสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงานระดับกองให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น
2. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจะสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศขององค์การ
3. เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้าเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศขององค์การในหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะช่วยพัฒนาผู้บริหารให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่าง ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การของกองในปี พ.ศ. 2522 โดยสอบถามจากข้าราชการในกองต่าง ๆ 45 กอง ซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน จำนวน 346 คน

2. ตัวแปรที่จะศึกษาได้แก่

2.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการ มี 2 มิติ คือ

2.1.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure)

2.1.2 พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

2.2 บรรยากาศของกองในกระทรวงศึกษาธิการ 8 มิติ ประกอบด้วยพฤติกรรมของข้าราชการในกอง 4 มิติ พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ และแบบบรรยากาศองค์การของกอง 6 แบบ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

2.2.1 พฤติกรรมของข้าราชการ 4 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรก มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์

2.2.2 พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่ มิติทางเงิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี

2.2.3 แบบบรรยายกาขององค์การของกอง 6 แบบ ซึ่งได้จากการแปลผลการวัดบรรยายกาขององค์การ จากข้อ 2.2.1 และ 2.2.2 ได้แก่ บรรยายกาแบบแจ่มใส บรรยายกาแบบอิสระ บรรยายกาแบบควบคุม บรรยายกาแบบสนิทสนม บรรยายกาแบบรวบอำนาจ และ บรรยายกาแบบเข้มเซา

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จึงได้กำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่แสดงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มในด้านการให้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลงไปด้วยดี และมีเกณฑ์การพิจารณากำหนดระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน จากค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1.1 ระดับต่ำ หมายถึง ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำอยู่ระหว่าง 15-30 คะแนน ซึ่งแสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับกองกับข้าราชการภายในกองในด้านการงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย จุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินการ การติดต่อสื่อสาร และการติดตามผลงานยังไม่สูงจะเป็นเรื่องเป็นราวนัก สมควรจะได้มีการปรับปรุงอย่างยิ่ง

1.1.2 ระดับปานกลาง หมายถึง ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำอยู่ระหว่าง 31-45 คะแนน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารระดับกองใส่ใจเรื่องงาน ความสำเร็จของงานพอสมควร มีการติดต่อกับข้าราชการภายในกอง กล่าวคือ กล่าวทำ และมีระเบียบแบบแผนพอใช้ แต่ยังคงปรับปรุงตนเองในเรื่องการสั่งงาน การติดตามผลและการประสานงานให้มากขึ้น

1.1.3 ระดับสูง หมายถึง ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำอยู่ระหว่าง 46-60 คะแนน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง บริหารงานเป็น ทำงานสำเร็จอยู่เสมอ รู้จักใช้คน เคารพศักดิ์ศรีและเกียรติยศและตรงต่อเวลา มีความคิดริเริ่ม กล้าได้กล้าเสียร่วมกับลูกน้อง ไม่ขาดคดัวที่จะวิจารณ์ผลงานที่ควรปรับปรุง

1.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับข้าราชการหรือผู้ร่วมงานภายในกอง เป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง และมีเกณฑ์กำหนดระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ จากค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งวิจิตร ชีระกุล (วิจิตร ชีระกุล 2518:19-21 อธิบายไว้ดังนี้

1.2.1 ระดับต่ำ หมายถึง ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำอยู่ระหว่าง 15-30 คะแนน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารระดับสูงเกือบจะไม่มีความสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการภายในกอง มีความเฉยเมย ทำตนเป็นนายเถิดที่ไม่ให้ความไว้วางใจหรือให้ความนับถือเท่าที่ควร

1.2.2 ระดับปานกลาง หมายถึง ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำอยู่ระหว่าง 31-45 คะแนน ซึ่งแสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในขั้นใช้ได้ ให้ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือข้าราชการภายในกองพอสมควร

1.2.3 ระดับสูง หมายถึง ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำอยู่ระหว่าง 46-60 คะแนน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บริหารที่มีน้ำใจไมตรีจิตที่ดี ข้าราชการภายในกองรักใคร่และอบอุ่นเมื่อทำงานร่วมกันกับผู้บริหาร ทางฝ่ายทางก็ยอมรับในความสำคัญซึ่งกันและกัน

2. ผู้บริหารระดับสูง (Divisional Administrator) หมายถึง ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่า ในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง สังกัดกรมต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ.2522

3. บรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในกองซึ่งเป็นหน่วยงานในส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ วัดได้จากการสอบถามทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิดของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของข้าราชการและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรยากาศขององค์การประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ มิติทางเห็น

มีคุณสมบัติ 8 มิติเป็นแบบอย่าง และพฤติกรรมของข้าราชการในกอง 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ รวม 8 มิติ ได้แก่

3.1 บรรยาการขององค์การที่วัดจากพฤติกรรมของข้าราชการ คือ

3.1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของ ข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานในกองว่า มักจะทำงานโดยขาดความสามัคคี กล่าวคือ ข้าราชการได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนไปในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือ ขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่ คณะ จึงจะได้ผลงานที่ดี

3.1.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มี ต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัว หรือขาดความสะดวกเพราะผู้บริหารให้งานทำมากเกินไป รู้สึกอึดอัดใจที่จะต้องปฏิบัติงานตาม มติของคณะกรรมการและระเบียบ กฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่เห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยาก ลำบากมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวก

3.1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรม ของเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจดี มีความรักใคร่และ เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

3.1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อ พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึก สนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติ งานก็ได้

3.2 บรรยาการขององค์การที่วัดจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ

3.2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อ พฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ขอบบังคับ และนโยบายอย่าง เคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อ เป็นส่วนรวมมากกว่าที่จะติดต่อบปะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับ ขัญชา มีน้อยมาก

3.2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุม ตรวจสอบ สั่งการ การปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างใกล้ชิด และการปฏิบัติงานจะต้องทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

3.2.3 เป็นแบบอย่าง (The use) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้ผู้น้อยปฏิบัติตามโดยผู้บริหารไม่คอยควบคุม ตรวจสอบ หรือสั่งการโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่ผู้น้อยจะถือไปปฏิบัติได้

3.2.4 กรุณาปรานี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคคลอย่างมีมนุษยธรรม โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตา กรุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้น้อยด้วยเป็นอย่างดี

3.3 แบบบรรยากาศขององค์การ ได้จากการแปลผลการวัดบรรยากาศขององค์การ 8 มิติ ให้เป็นแบบบรรยากาศขององค์การ 6 แบบ ได้แก่ แจ่มใส อิสระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจ และเข้มเข้ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละแบบบรรยากาศตามที่ฮัลปีน (Halpin, 1966:174-181) ได้อธิบายไว้ดังนี้

3.3.1 บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในกองที่ผู้บริหารและข้าราชการมีความรู้สึกดีว่า ตนมีความรู้สึกดี สบาย สบายใจ ทุกคนมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสัมพันธ์กันฉันมิตร มีความพึงพอใจในผลงานของทุกคน และมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของกองนี้

3.3.2 บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในกองที่ผู้บริหารได้ให้การส่งเสริมให้ผู้น้อยมีความรับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตร และการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจดี มีความสัมพันธ์กันดี จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

3.3.3 บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในกองที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน จึงพยายามควบคุม ตรวจสอบ และสั่งการให้ผู้น้อยปฏิบัติตามคำสั่ง หรือหลักเกณฑ์ที่วางไว้

เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ข้าราชการจึงมีงานทำมากจนล้นมือ ไม่ค่อยจะมีเวลาสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากผู้บริหาร บริหารงานดีจึงทำให้ได้ผลงานที่ดี ผลงานของกองที่ปรากฏสร้างความพึงพอใจและความภาคภูมิใจให้แก่ข้าราชการในกอง ขวัญและกำลังใจของกลุ่มอยู่ในเกณฑ์ดี

3.3.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานในกองที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันฉันท์มิตรสหาย มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก ผู้บริหารจะไม่ชอบออกควบคุม ตรวจสอบ หรือสั่งการด้วยตนเอง อย่างเป็นกิจจติ แต่จะปล่อยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน ขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้รับความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร เพียงมีกิจกรรม ความภาคภูมิใจในผลงานน้อย

3.3.5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในกองที่ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้วิธีออกคำสั่ง ควบคุมและตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าราชการในกองอย่างใกล้ชิดประดุจเงาตามตัว กระทำตนเป็นผู้นำที่เชี่ยวชาญไปหมดทุก ๆ ด้าน ไม่รับฟังความคิดเห็นของข้าราชการ ข้าราชการเกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ผลงานล้มเหลว ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมีน้อยมาก กลุ่มเสียขวัญและกำลังใจมาก

3.3.6 บรรยากาศแบบขี้มู (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในกองที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดพหุวิทยาในการเป็นผู้นำและขาดสมรรถภาพในการบริหาร ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบขึ้นมาใช้บังคับอย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพูดกับการปฏิบัติไม่ตรงกัน ข้าราชการขาดความกระตือรือร้น เสียขวัญ และไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงานที่จะให้ได้ผลงานออกมาดีที่สุด

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองกับบรรยากาศองค์การของกอง หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่บริหารงานในลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะมีผลทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานภายในกองมีความสามัคคีหรือขาดความสามัคคี มีอุปสรรคหรือไม่มีอุปสรรค ระดับขวัญของข้าราชการสูงหรือต่ำ มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรหรือไม่มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรต่อกัน ความห่างเหินระหว่างผู้บริหารระดับกองกับข้าราชการมีมากหรือ

น้อย มีการมุ่งผลงานสูงหรือต่ำ ผู้บริหารระดับกองประพจน์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างหรือไม่ประพจน์
ตนเป็นแบบอย่าง หรือมีความกรุณาปราณีช่วยเหลือกันมากหรือน้อย

4.1 ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองกับบรรยากาศ
องค์การของกอง หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับกองได้แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งลักษณะมุ่งงานและมุ่ง
สัมพันธ์ในการบริหารงานของกอง โดยพยายามสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในกอง ชักจูง
และอุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด กำนึงถึงขวัญของข้าราชการโดยมีการบำรุง
ขวัญให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานคืออยู่เสมอ มีการสร้างความสัมพันธ์อันดี
ซึ่งกันและกัน ข้าราชการมีความรู้สึกว่าการบริหารได้ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตรต่อกัน มุ่ง
ความสำเร็จและประสิทธิภาพของงานรวมกัน ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีและให้ความกรุณาปราณีแก่
ข้าราชการภายในกองเป็นอย่างดี

4.2 ความสัมพันธ์ทางลบระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองกับบรรยากาศ
องค์การของกอง หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับกองได้แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งลักษณะมุ่งงานและมุ่ง
สัมพันธ์ในการบริหารงานของกอง และเป็นผลทำให้ข้าราชการภายในกองขาดความสามัคคี มีปัญหา
และอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ขวัญของข้าราชการอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์กัน
อันดีมิตรระหว่างข้าราชการภายในกองมีน้อย ผู้บริหารทำตนห่างเหิน มุ่งแต่จะเอาผลงาน ไม่ทำ
ตนเป็นแบบอย่างที่ดี ขาดความเมตตาปราณี การช่วยเหลือข้าราชการในเรื่องส่วนตัวมีน้อย

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

ความหมาย ผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership)

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งอย่างน้อยจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่าง ๆ คือ งาน องค์การ กลุ่มผู้ร่วมงาน และผู้นำ งาน หมายถึง การกิจที่หน่วยงานแต่ละหน่วย จะต้องทำเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ องค์การ หมายถึง การจัดองค์การหรือหน่วยงานให้เป็นระเบียบ และมีการรวบรวมบุคลากรเป็นคณะ เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มผู้ร่วมงาน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานแต่ละหน่วย ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด ในหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีผู้นำหลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นต้องขึ้นตรงต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้าสูงสุดเพียงคนเดียวในสถานศึกษา ผู้นำสูงสุด ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการ หรืออธิการบดี ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารงานหรือไม่ก็เป็นผู้บริหารก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงานของสถานศึกษา

ผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย ส่วนใหญ่จะให้ความหมายไปทางด้านการใช้อิทธิพล เช่น เซอร์วูด (Sherwood. อ้างจากสุรชาติ สังขรุ่ง 2520 : 9) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพล (Influencer) เพื่อจะเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ใดบ้างกับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้งกับบัญชา หรือผู้อยู่ใต้อิทธิพลหรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

ทานเนนบวม (Tannenbuam. 1961:24) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2516:396) และกมล ฐทวีพย์ (กมล ฐทวีพย์ 2516:152) ซึ่งให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้อยู่ใต้งกับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น

คาเทล (Cattell อ้างจาก Fiedler, 1967:8) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างใดโดยตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งเป็นผู้ริเริ่มและช่วยให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทอมป์สัน (Thompson อ้างจาก วีระชาติ แก้วไสย 2518:16) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถควบคุมให้คนอื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้

ฮัลปีน (Halpin, 1966:29-38) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ผู้นำแต่ละคนจะมีลักษณะผู้นำเป็นแบบแผนเฉพาะตัว มีการแบ่งลักษณะผู้นำไว้หลายแบบ

ฟลิปโป (Flippo, 1966:230-232) ได้จัดผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) คือ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารให้ไปในทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ยอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้อาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหารและเป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นเผด็จการ หรืออิตาเลียนมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารวมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

จากความหมายของผู้นำต่าง ๆ เหล่านี้ ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา และบำรุงขวัญหรือกำลังใจของคนอื่นในกลุ่ม จนเป็นที่ยอมรับนับถือหรือผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถนำบุคคลซึ่งอยู่ใต้

บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมือและความรักดีจากผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำได้ริเริ่มโดยคณะอาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมอบให้แฮมฟีล และคุนส์ (Hamphill and Coons) เป็นผู้สร้างแบบสอบถาม และดำเนินการวิจัยในปี ค.ศ.1957 แล้วทำรายงานพฤติกรรมผู้นำขึ้นเป็นครั้งแรก และสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาได้ 9 มิติ ในปีเดียวกันนี้ ฮัลปินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำของแฮมฟีลและคุนส์ นำไปวิจัยจนในที่สุดสรุปเหลือพฤติกรรมผู้นำเพียง 4 มิติ แต่ที่ยึดถือปฏิบัติ แยกเป็น 2 มิติ คือ มุ่งงาน หรือกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ภาพ (Consideration) แบบสอบถามนี้ชื่อว่า Leadership Behavior Description Questionnaire หรือที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อ LBDQ แบบสอบถามชุดนี้ได้มีการนำไปใช้วัดพฤติกรรมของผู้บริหารในวงการต่าง ๆ รวมทั้งวงการศึกษาค้นคว้า (วิจิตร ชีระกุล 2518:19-20).

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ได้มีผู้สนใจศึกษาวิจัยเป็นอันมาก ในปี ค.ศ.1954 โฮลเดน ศึกษาพบว่า ยิ่งพฤติกรรมผู้นำตรงกับความต้องการของลูกน้องมากเพียงใด ผลผลิตจะสูงมากขึ้นเพียงนั้น (Stogdill.1974:331) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของนิคเดอร์ ที่พบว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การได้เท่าเทียมกัน ถ้าใดเป็นผู้นำในกลุ่มที่เหมาะสม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน 2519:30)

ฮัลปิน (Halpin.1966:86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบไว้ว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มทางด้านการเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

เชมเมอร์ และคณะ (Chamers. 1966:1,4,301-304) ได้วิจัยพบว่า กลุ่มผู้นำแบบ
มุ่งงาน ทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงาน
ประเภทที่มีการต่อรอง กลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนการ
แสดงความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มนั้น ในกลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่ม
ผู้นำแบบมุ่งงาน

พาร์ติน (Partin. 1969:1373-A) ได้วิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่
และสรุปว่า พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีเรียง
ลำดับจากมากไปหาน้อยคือ

1. ครูใหญ่เป็นผู้นำในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และแนะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้
2. ครูใหญ่ให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า
3. ครูใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนในการวางแผนจัดกิจกรรมและการตัดสินใจ

แลมเบิร์ต (Lambert. 1969:2484-A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง
ขวัญของครู กับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถาม LBDQ สอบ
ถามครู 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 แห่ง ในรัฐอลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา
พบว่า ขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริง และอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับ
พฤติกรรมผู้นำในมิติสัมพันธ์ภาพมากกว่ากิจสัมพันธ์ ส่วนสถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่ไม่เป็นตัวแปร
ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับพฤติกรรมผู้นำ การวิจัยของแลมเบิร์ต ได้ผลสอดคล้องกับการ
วิจัยของคูก (Cook. 1971:5063-A) ซึ่งทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถาม
LBDQ สอบถามครูใหญ่ 100 คน ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ผลการวิจัยของแลมเบิร์ต และถูก
ขัดแย้งกับผลการวิจัยของเวลส์ (Wales. 1971:2385-A) ซึ่งใช้แบบสอบถามเดียวกัน สอบ
ถามครูในเมืองลอสแอนเจลิส พบว่า พฤติกรรมผู้นำไม่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของครู
ทั้งนี้ เพราะระดับขวัญและกำลังใจของครูเปลี่ยนแปลงขึ้นหรือลงได้ตามสภาพการณ์

ทรูตต์ (Truitt. 1975:85-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ
ครูใหญ่กับผลงานของโรงเรียนมัธยม ในรัฐคาโรไลนาเหนือ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 21
โรงเรียน ระหว่างปีการศึกษา 1972-1973 โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ

คือ สัมพันธภาพและกิจสัมพันธ์และใช้แบบสอบถาม The School Outcome Questionnaire วัดผลงานของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกว่าด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพมากกว่าด้านกิจสัมพันธ์

ผลการวิจัยที่ปรากฏในประเทศ สมาน วีระกำแหง (สมาน วีระกำแหง 2513: บทคัดย่อ) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถาม LBOO ถามผู้บริหาร และอาจารย์ในวิทยาลัยครู 22 แห่ง จากผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน พบว่าอาจารย์ กับผู้บริหารมีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริง และคาดหวังในมิติกิจสัมพันธ์ แต่มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและคาดหวังในมิติสัมพันธภาพ

วิจิตร ชีระกุล (Dheerakul, 1972:71) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับเพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า อาจารย์ใหญ่มีคุณวุฒิ หรือมีวุฒิปริญญาโท แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ มากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีคุณวุฒิน้อยกว่า อาจารย์ใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกและโท ทางการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย ในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่เรียนในวิชาอื่น ๆ อาจารย์ใหญ่ที่เรียนสูงกว่าในระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาบริหาร และนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่ได้รับการศึกษาในวิชานี้ อาจารย์ใหญ่เพศชาย มีพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่เพศหญิงและอาจารย์ใหญ่เพศหญิงมีพฤติกรรมผู้นำมีกิจสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่เพศชาย อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารและการมัธยมศึกษา มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่มีประสบการณ์ในด้านนี้

ราฟิง อัมเรศ (ราฟิง อัมเรศ 2517:46) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง พบว่า ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน แต่มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์

ในปี พ.ศ. 2519 หาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ 2519:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศขององค์การ โดยใช้

LBDD วัดพฤติกรรมผู้นำและ OCDD วัดบรรยากาศขององค์กร พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่ากิจสัมพันธ์ แต่คะแนนพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศขององค์กรของวิทยาลัยครู โดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศขององค์กร

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2520 สุรชาติ สังขรุ่ง วิญญู มณีจันทร์ และสะอาด แสงรัตน์ ได้วิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยแยกศึกษาในภาคกลาง ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับ ผลการวิจัยของทั้ง 3 คน ปรากฏผลสอดคล้องกัน คือ พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ครูในโรงเรียนที่มีครูใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ครูในโรงเรียนที่มีครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนที่มีครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู (สุรชาติ สังขรุ่ง, วิญญู มณีจันทร์ และสะอาด แสงรัตน์ 2520:บทคัดย่อ)

เอกสารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ฮัลพินและครอฟท์ (Halpin and croft) ได้อธิบายว่า บรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากการสอบถามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดของคณะอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ด้วยกันและพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรยากาศขององค์กรประกอบด้วยพฤติกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญและมิตรสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ทางเห็น มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปรานี รวม 8 มิติ ตามที่ฮัลพิน (Halpin, 1966:150-151) ได้อธิบายไว้ดังนี้ คือ

1. พฤติกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติ ได้แก่

1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือร่วมมือกันทำงานทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้องอาศัยการร่วมมือกันกระทำ เป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

1.2 อุปสรรค (Hindrane) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานอาจารย์ทำมากเกินไป อาจารย์รู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่อาจารย์เห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการอำนวยความสะดวกให้

1.3 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ไปปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญกำลังใจดีมาก มีความรักหมู่คณะเพราะคณะอาจารย์ได้รับการสนองตอบด้านความต้องการทางสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ได้แก่

2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อมบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของคณะอาจารย์ การติดต่อกับคณะอาจารย์นั้นมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวมแทนการที่จะติดต่อกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์มีน้อยมาก

2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า คำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุมตรวจสอบการและ

นี้แทนการปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างใกล้ชิด อาจารย์ต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

2.3 เป้าแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงานโดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจสอบหรือเฝ้างานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานทาง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่ดีที่ผู้อื่นจะถือไปปฏิบัติได้

2.4 กรอบปรานี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะอาจารย์โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตาการุณยช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของคณะอาจารย์เป็นอย่างดี

ฮัลปินและกรอฟท์ ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การโดยแปลคะแนน 8 มิติของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ เป็นคะแนนมาตรฐานที่ แล้วตัดออกเป็น 3 ช่วง คือ สูง กลาง และต่ำ แล้วจึงพิจารณาว่าวัฒนธรรมบรรยากาศต่อเนื่องกันไปจากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด แจ่มใส อีสุระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจและเข้มแข็ง บรรยากาศแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแบบ ตามที่ฮัลปิน (Halpin, 1966:174-181) ได้อธิบายไว้ดังนี้ คือ

1. บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญกำลังใจดีมาก คณะอาจารย์มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี อาจารย์มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถจึงมีผลงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกวิทยาลัยครูแห่งนี้ พฤติกรรมผู้บริหารจะพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดีมีฐานะและบทบาทในการบริหารดีเป็นที่เคารพรักและต้องการของคณะอาจารย์ ผู้บริหารปฏิบัติงานก็เห็นถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้ นอกจากนี้ยังให้การช่วยเหลือคณะอาจารย์ให้ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ตองออกคำสั่งหรือควบคุมหรือเฝ้าคอย ๆ เพราะคณะอาจารย์มีระเบียบวินัยดี มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกการบริหารและควบคุมคณะอาจารย์ยังคงมีอยู่ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานของคณะอาจารย์ แม้จะไว้ใจวางลักษณะของการเป็นผู้นำให้คณะอาจารย์จนสามารถผลิตงานที่ดีและมีคุณภาพได้อย่างง่ายดาย บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุดและเป็นแบบที่ที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะอาจารย์มีอิสระในการสร้างความคิดค้นกันฉันท์มิตร บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่คณะอาจารย์ได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จในการทำงาน คณะอาจารย์มีความสามารถและร่วมมือกันทำงานดี ผู้บริหารมีวิธีการกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมจะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติให้คณะอาจารย์ช่วยกระตุ้นใจของคณะอาจารย์ที่ไม่ได้เท่าบรรยากาศแจ่มใส ผู้บริหารจะแสดงความกรุณาปรานีและคอยช่วยเหลือคณะอาจารย์ในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิภาพของคณะอาจารย์ พฤติกรรมผู้บริหารของบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกวาดขันมากกว่าผู้บริหารแจ่มใส

3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยเน้นความสำเร็จของผลการทำงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจสอบตราออกคำสั่งหรือনিเทศงานของคณะอาจารย์จนคณะอาจารย์ไม่มีเวลาสร้างความคิดค้นกันฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้คณะอาจารย์มีความภาคภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย คณะอาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ทำให้ความสามัคคีในหมู่คณะดี แต่ความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมีน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์น้อย แต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการทำงานให้คณะอาจารย์ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคณะอาจารย์น้อยเพราะมุ่งคำนึงถึงผลงาน ถือว่า "งานที่ให้ทำต้องสำเร็จและใช้วิธีการของผู้บริหาร" ผู้บริหารจะไม่สนใจความนึกเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่นเลย ภาวะการนำเป็นของผู้บริหารมากกว่าคณะอาจารย์

4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จึงไม่ออกคำสั่ง กฎเกณฑ์ระเบียบหรือการนิเทศงานทำให้คณะอาจารย์ขาดความสามัคคีในการทำงาน คณะอาจารย์ไม่ค่อยมีงานทำแต่มีความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัวดี ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร คำนึงถึง โดยขาดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ปล่อยปละละเลยการบริหารงานบุคลากร แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าคณะอาจารย์ทุกคนเป็นกันเกรอกร่วมกัน

ผู้บริหารให้ความเบรคตากรรพและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือ การสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมน้อยมาก คณะอาจารย์จะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้ เหมะแรงขึ้นตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหาร งาน โดยใช้วิธีการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์อย่างใกล้ชิด ประดุจดังเงาตามตัว ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์บิดาภายในกลุ่มของคณะอาจารย์ แก่ความพยายามของผู้บริหารประสบความสำเร็จ เพราะคณะอาจารย์ไม่ยอมรับนับถือความรู้และ ความสัมพันธ์กันฉันท์บิดาได้เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำหน้าที่บริหารบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์มากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ ผลงานน้อย ขวัญกำลังใจของคณะครูเสียเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่างทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้เพียงงู ๆ ปลา ๆ ทำให้คณะอาจารย์เมื่อหน่ายและรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร เป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศขี้บเข้ (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหาร งานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำและสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคลคณะอาจารย์เสียขวัญ กำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลงานน้อยมากและ คณะอาจารย์ขาดความซำคัญก็ในการทำงาน ผู้บริหารไม่คำนึงถึงจิตใจของครูร่วมงาน

การวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองการ

ในปี ค.ศ. 1963 ฮัลปีนและกรอฟท์ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศของ องค์การที่มีชื่อว่า Organizational Climate Description Questionnaire หรือรู้จัก กันทั่ว ๆ ไปในชื่อ ocdo และใช้แบบสอบถามนี้วัดบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา 71 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้จัดแบบบรรยากาศของโรงเรียน 6 แบบ เรียงตาม ลำดับ ที่พึงประสงค์ลงไปดังบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ คือ บรรยากาศเข้มใส อิสระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจและขี้บเข้ (Halpin, 1966:133-135) ต่อมาได้มีการใช้แบบสอบถาม ocdo ในการวิจัยบรรยากาศขององการอย่างแพร่หลาย งานวิจัยที่สำคัญ ปรากฏดังนี้

วินเทอร์ (Winter, 1968:2003-A) ได้วิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCOQ ตามครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในเขตมิดเดิลเซกซ์ รัฐเพนเนลล์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะตัวแปรด้านอายุมีความสัมพันธ์มากกว่าตัวแปรด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกันน์ (Gunn) และคัมมิงส์ (Commings) กันน์ (Gunn, 1971: 4674-4675-A) ได้ใช้แบบสอบถาม OCOQ วิจัยบรรยากาศโรงเรียนมัธยม 61 โรงเรียนในรัฐมิสซิสซิปปี ในระหว่างปีการศึกษา 1970-1971 ผลการวิจัยของกันน์ นี้วัดเพิ่มเติมจากการวิจัยของวินเทอร์ ในด้านจำนวนนักเรียน คือ พบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมาก บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบเข้มเข้ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อย บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีแนวโน้มจะเป็นแบบแจ่มใส และขนาดของโรงเรียนก็มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ส่วนผลการวิจัยของคัมมิงส์ (Commings, 1974: 4699-A) พบว่า สถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

แมกเคลลาค (McLeod, 1969:2292-A) ได้วิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCOQ สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 56 โรงเรียน ในเขตการศึกษาแถบซานเมื่อง รัฐโคโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา ไขกลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ จำนวน 1,120 คน พบผลการวิจัยที่แตกต่างออกไปจากผลการวิจัยของกันน์ ๆ เกี่ยวกับจำนวนครู มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โรงเรียนที่มีจำนวนครูมากจะมีบรรยากาศแบบเข้มเข้ ครูใหญ่เพศหญิงมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศแบบแจ่มใสมากกว่าโรงเรียนที่ครูใหญ่เพศชาย ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนไม่เกิน 6 ปี และที่เกิน 7 ปีขึ้นไป บรรยากาศองค์การของโรงเรียนนั้น มีแนวโน้มที่จะเป็นบรรยากาศแบบเข้มเข้

ผลการวิจัยเท่าที่ปรากฏในประเทศ ชีระ รุณเจริญ (ชีระ รุณเจริญ 2511:บทคัดย่อ) ได้วิจัยระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูในประเทศ โดยใช้แบบสอบถามที่แปลและเรียงเรียงจากแบบสอบถาม OCOQ สอบถามอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครู 22 แห่ง พบว่า ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู ส่วนรวมมีแนวโน้มที่มีบรรยากาศแจ่มใส โรงเรียน

โรงเรียนฝึกหัดครูมีบรรยากาศแบบอิสระ และวิทยาลัยครูมีบรรยากาศแบบแจ่มใส

กรรจิต ทรานุรัตน์ (กรรจิต ทรานุรัตน์ 2512:บทคัดย่อ) ได้วิจัยระบบพฤติกรรม การบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง โดยใช้แบบสอบถาม OCOD กับบรรยากาศ ของโรงเรียน ได้สอบถามคณะครูอาจารย์และอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนจำนวน 44 โรงเรียน พบว่า ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางมีบรรยากาศแบบแจ่มใส

ต่อมา ไพพรรณ มุสิกสาร (ไพพรรณ มุสิกสาร 2517:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยความ สัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัว ซึ่งได้แก่ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียน มัธยมศึกษาแบบประสมกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศของโรงเรียน ที่สร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดจากแบบสอบถาม OCOD ของฮัลปีนและครอฟท์ กลุ่มตัวอย่างเป็นครู และอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาแบบประสม 14 โรงเรียน จำนวน 1,024 คน พบว่าโรงเรียน มัธยมศึกษาแบบประสมมีบรรยากาศอยู่ระหว่างแบบอิสระกับแบบควบคุม สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ ใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พฤติกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นบรรยากาศ องค์การของโรงเรียนที่จำแนกออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่ที่แตกต่างกัน และมีลักษณะเปิดมากน้อยกว่ากัน เป็นบางมิติ คือ กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุสูง มีพฤติกรรมในมิติ รูปสรรคและทางเห็นแสดงลักษณะเปิดมากกว่า มิติขวัญ มุ่งผลงานเป็นแบบอย่าง และกรุณา ปราณี เป็นพฤติกรรมที่ปิดกับจะเปิดน้อยกว่ากลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุน้อย กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิ เหมาะสม มีพฤติกรรมมิติขาดความสามัคคี มิตรสัมพันธ์ และมีลักษณะเปิดน้อยกว่ากลุ่มอาจารย์ ที่มีวุฒิไม่เหมาะสม กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมมิติทางเห็น และมุ่งผลงาน แสดงลักษณะเปิดมากกว่า และมีพฤติกรรม มิติเป็นแบบอย่าง และกรุณาปราณีแสดงลักษณะ เปิด น้อยกว่า กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย

การวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศขององค์การ

การวิจัยเรื่องนี้ในต่างประเทศมีการศึกษาแล้ว และที่สำคัญมีดังนี้คือ

คุก (Cook, 1966:345-346- A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCOD สอบถาม

ครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 303 คน ในเขตแคนแคนเคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แตกต่างกันตามแบบบรรยากาศของการของโรงเรียน และเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดบรรยากาศของการของโรงเรียนแบบต่าง ๆ ด้วย จำนวนครูและอายุของครูอาจจะเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศของการของโรงเรียนแบบต่าง ๆ และบรรยากาศของการของโรงเรียนอาจจะได้จากการวิเคราะห์คะแนนของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ส่วนบริคเนอร์ (Brickner, 1971:96- A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศของการของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ, OCQD และแบบสอบถามสถานการณ์ภาพส่วนตัว สอบถามครูใหญ่และครูโรงเรียนอาสามัครในเขตแกรนด์ไครสต์ รัฐนอร์ทคาโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า คะแนนความคิดเห็นของครูใหญ่เกี่ยวกับขวัญและกฤษฎาปณัติสูงกว่าคะแนนความคิดเห็นของครูในเรื่องเดียวกัน แต่คะแนนความคิดเห็นในมิติขาดความล้าสมัย และอุปสรรคต่ำกว่าคะแนนความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับด้านนี้ พฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศของการของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนครู ส่วนพื้นฐานทางการศึกษาของครูและครูใหญ่เป็นตัวแปรที่ดีที่สุดในการพยากรณ์พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศของการของโรงเรียน

สำหรับประเทศไทย ในปี พ.ศ.2519 หาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ 2519: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศของการขององคการ โดยใช้ LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำ และ OCQD วัดบรรยากาศของการขององคการ พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์สูงความมุ่งมั่นและคะแนนพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศของการของวิทยาลัยครูโดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศของการขององคการ

ในปี 2519 จรรย์งัก งามญาติ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศของการของโรงเรียนมัธยมในกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 19 คน และครู 443 คน รวมทั้งสิ้น 462 คน ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ เป็นแบบประชาธิปไตยมากกว่าอัตตนิยมและเสรีนิยม ในอัตราส่วน 5:5:5 ตามลำดับ และพบว่าองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน

ทั้ง ๘ มิติ คือ มิติขาคความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติหางเหิน มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (จรรยา กงมฤติ 2519:56-60)

สมมติฐานของการศึกษากันควา

จากการศึกษากันควาทฤษฎีและเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ แล้ว จึงได้ตั้งสมมติฐานของการศึกษากันควา ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกอง ทั้ง ๘ มิติ ดังนี้

1.1 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติขาคความสามัคคีในทางลบ

1.2 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติอุปสรรคในทางลบ

1.3 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติขวัญในทางบวก

1.4 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติมิตรสัมพันธ์ในทางบวก

1.5 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติหางเหินในทางบวก

1.6 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติมุ่งผลงานในทางบวก

1.7 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติเป็นแบบอย่างในทางบวก

1.8 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติกรุณาปรานีในทางบวก

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ของกระทรวงศึกษาธิการที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกองทั้ง 6 มิติ ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติ ขาดความสามัคคีในทางลบ

2.2 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติ อุปสรรคในทางลบ

2.3 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติ ขวัญในทางบวก

2.4 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติ มิตรสัมพันธ์ในทางบวก

2.5 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติ ทางเห็นในทางลบ

2.6 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติ มุ่งผลงานในทางบวก

2.7 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติ เป็นแบบอย่างในทางบวก

2.8 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติ กรุณาปรานีในทางบวก

3. ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับ กองของกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับสูง

4. แบบบรรยากาศองค์การของกองในกระทรวงศึกษาธิการ โดยส่วนรวมเป็นแบบ ควบคุม

วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในหน่วยงานระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง ในปี พ.ศ.2522 จำนวน 346 คน ซึ่งสุ่มได้จากหน่วยงานระดับกอง จำนวน 45 กอง

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ในแต่ละกรมจะสุ่มตัวอย่างกองโดยวิธีการจับฉลากออกมาร้อยละ 50 กองที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 กอง
2. ในแต่ละกองที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจะสุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน ออกมาร้อยละ 30 ได้ข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 346 คน

วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. พิจารณารายชื่อกองจากแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการแล้วเขียนหมายเลขเรียงกองตามลำดับเป็นรายการ
2. สุ่มกองในแต่ละกรมออกมาร้อยละ 50
3. เลือกข้าราชการที่จะใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจากบัญชีรายชื่อข้าราชการในแต่ละกองที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling) ได้จำนวนข้าราชการในแต่ละกองดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนข้าราชการที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นรายกอง

กองที่	กอง/กรม	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
1.	กองทะเบียนและสถิติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน	23	7
2.	กองส่งเสริมและอุดหนุน สำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาเอกชน	21	6
3.	กองควบคุมและติดตาม สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน	33	10
4.	กองแผนงาน วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา	22	6
5.	กองสถานศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา	20	6
6.	กองกลาง วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา	23	7
7.	สำนักงานเลขาธิการกรม กรมอาชีวศึกษา	23	7
8.	กองวิทยาลัย กรมอาชีวศึกษา	35	10
9.	กองโรงเรียน กรมอาชีวศึกษา	27	8
10.	กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา	21	6
11.	กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา	17	5
12.	กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา	27	8
13.	กองการประถมศึกษา กรมสามัญศึกษา	22	6
14.	กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา	23	6
15.	กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา	52	15
16.	สำนักงานเลขาธิการกรม กรมสามัญศึกษา	21	6
17.	กองการเจ้าหน้าที่ กรมการฝึกหัดครู	29	8
18.	กองส่งเสริมวิทยฐานะครู กรมการฝึกหัดครู	27	8
19.	กองการฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู	24	7

ตาราง ๑ (ต่อ)

กองที่	กอง/กรม	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
20.	กองแผนงาน กรมการฝึกหัดครู	27	8
21.	กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง	38	11
22.	กองการสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวง	27	8
23.	กองนิติการ สำนักงานปลัดกระทรวง	19	5
24.	กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวง	36	10
25.	สำนักงานเลขาธิการกรม กรมวิชาการ	17	5
26.	กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ	38	11
27.	สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ	29	8
28.	สำนักงานเลขาธิการกรม กรมพลศึกษา	25	7
29.	กองสารวัตรนักเรียน กรมพลศึกษา	19	5
30.	กองกีฬา กรมพลศึกษา	34	10
31.	กองบุคลากร กรมพลศึกษา	26	7
32.	สำนักงานเลขาธิการกรม กรมศิลปากร	27	8
33.	กองศิลปศึกษา กรมศิลปากร	40	12
34.	กองจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร	25	7
35.	กองวรรณคดีและประวัติศาสตร์ กรมศิลปากร	29	8
36.	กองโบราณคดี กรมศิลปากร	23	7
37.	สำนักงานเลขาธิการกรม กรมการศาสนา	17	5
38.	กองศาสนศึกษา กรมการศาสนา	24	7
39.	กองแผนงาน กรมการศาสนา	28	8
40.	กองพุทธศาสนสถาน กรมการศาสนา	28	8
41.	สำนักงานเลขาธิการกรม กรมการศึกษานอกโรงเรียน	29	8

ตาราง 1 (ต่อ)

กองที่ 1	กอง/กรม	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
42.	กองแผนงานและวิจัย กรมการศึกษานอกโรงเรียน	26	7
43.	กองปฏิบัติการ กรมการศึกษานอกโรงเรียน	37	10
44.	กองวิจัยและวางแผน สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ	27	7
45.	กองส่งเสริมและเผยแพร่ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ	29	7
	รวม	1214	346

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ

1. แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง

เป็นแบบสอบถามชื่อ Leadership Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่ง วิจิตร ชีระกุล ได้แปลและเรียบเรียงไว้เป็นภาษาไทย

1.1 ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถาม การจำแนกบทบาทพฤติกรรมผู้นำ (Role Differential Scale) มี 4 ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อ ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน 15 ข้อ และวัดพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อ และอีก 10 ข้อเพิ่มขึ้นมาเพื่อวัดความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสูงขึ้น แต่ไม่นำมาคิดคะแนน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้ตัดคำถาม 10 ข้อที่เพิ่มขึ้นมาออก คงใช้เฉพาะวัดพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน 15 ข้อ และมุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อ ดังรายละเอียดในภาคผนวกหน้า 71

1.2 วิธีที่ตอบแบบสอบถาม ให้ข้าราชการในกองต่าง ๆ เป็นผู้ตอบโดยพิจารณาว่า ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองมีพฤติกรรมการแบบสอบถามมากหรือน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วจึงเขียนตอบ โดยเขียนเครื่องหมายวงกลมรอบตัวเลข 1 2 3 หรือ 4 ทั่วใ้ข้อหนึ่งตามคำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1.3 เกณฑ์และวิธีการให้คะแนน ในข้อความที่เป็นไปในทางบวก ถ้าผู้ตอบตอบข้อ 1 2 3 หรือ 4 จะให้คะแนน 1 2 3 หรือ 4 ตามลำดับ ในข้อความที่เป็นไปในทางลบ ซึ่งได้แก่ ข้อ 8 10 15 16 จะให้คะแนนกลับกัน คือ ถ้าตอบ 1 2 3 หรือ 4 จะให้คะแนน 4 3 2 หรือ 1 ตามลำดับ และกำหนดเกณฑ์การจึกระดั้ดังนี้ ผู้บริหารระดับกองคนใดใดค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำ ทั้งลักษณะมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ 15-30 คะแนน จัดอยู่ในระดับต่ำ คะแนน 31-45 จัดอยู่ในระดับปานกลาง และคะแนน 46-80 จัดอยู่ในระดับสูง

1.4 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำได้มีผู้ทดลองใช้และหาความเชื่อมั่นมาแล้ว คือ ฮัลปิน (Halpin, 1966:88) ได้หาความเชื่อมั่นพบว่า แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานมีค่าระดับความเชื่อมั่น .83 และด้านมุ่งสัมพันธ์มีระดับความเชื่อมั่น .93 ราฟิง อัมเรก (ราฟิง อัมเรศ 2517:20-21) ได้หาความเชื่อมั่นแบบสอบถามนี้ทั้งฉบับได้ค่าระดับความเชื่อมั่น .938 และหาภูชัย สงวนให้ (หาภูชัย สงวนให้ 2519:28) ได้หาความเชื่อมั่นแบบสอบถามนี้ทั้งฉบับได้ค่าระดับความเชื่อมั่น .89 ในการวิจัยครั้งนี้ทดลองสอบถามข้าราชการในกองตรวจและรายงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 30 คน เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2522 แล้วหาค่าระดับความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีการของมีเรนส์และอีเบล (Mehrens and Ebel . 1969:120) ซึ่งคัดแปลงจากวิธีการของฮอยท์ (Hoyt) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่น .85

2. แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ

เป็นแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCOQ แบบที่ 4 ซึ่งหาภูชัย สงวนให้ ได้แปลและเรียบเรียงไว้เป็นภาษาไทยจากแบบสอบถามของฮัลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft. 1966:152-154)

2.1 ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามการจำแนกบทบาทพฤติกรรมผู้นำ (Role Differential Scale) มี 4 ตัวเลือก จำนวน 64 ข้อ วัดพฤติกรรมของข้าราชการ 4 มิติ วัดพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมของข้าราชการ 4 มิติ มีคำถามรวม 33 ข้อ คือ	
2.1.1 มิติขาดความสามัคคี	มีคำถาม 10 ข้อ คือ ข้อ 1-10
2.1.2 มิติอุปสรรค	มีคำถาม 6 ข้อ คือ ข้อ 11-16
2.1.3 มิติขวัญ	มีคำถาม 10 ข้อ คือ ข้อ 17-26
2.1.4 มิติมิตรสัมพันธ์	มีคำถาม 7 ข้อ คือ ข้อ 27-33
พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ มีคำถามรวม 31 ข้อ คือ	
2.1.5 มิติห่างเหิน	มีคำถาม 9 ข้อ คือ ข้อ 34-42
2.1.6 มิติมุ่งผลงาน	มีคำถาม 7 ข้อ คือ ข้อ 43-49
2.1.7 มิติเป็นแบบอย่าง	มีคำถาม 5 ข้อ คือ ข้อ 50-58
2.1.8 บัณฑิตอุปราช	มีคำถาม 6 ข้อ คือ ข้อ 59-64

ทั้งรายละเอียดในภาคผนวกหน้า 76

2.2 วิธีตอบแบบสอบถาม ให้ข้าราชการในกองเป็นผู้ตอบโดยพิจารณาว่าเพื่อนข้าราชการในกองหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมตามข้อความในแบบสอบถามมากน้อยเพียงใด แล้วตอบโดยเขียนวงกลมรอบตัวเลข 1 2 3 หรือ 4 ข้อใดข้อหนึ่ง ตามความรู้สึกของแต่ละคนในกอง หายของข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ

2.3 เกณฑ์และวิธีการให้คะแนน การให้คะแนนจะให้คะแนนเช่นเดียวกันกับแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำคือ ในข้อความที่เป็นไปในทางบวก ถ้าตอบ 1 2 3 หรือ 4 ให้คะแนน 1 2 3 4 ตามลำดับ ในข้อความที่เป็นไปในทางลบ ก็คือ ข้อ 15, 16, 33, 41, และ 42 ให้คะแนนกลับกัน คือ ถ้าตอบ 1 2 3 หรือ 4 ให้คะแนน 4 3 2 หรือ 1 ตามลำดับ แล้วรวมคะแนนแต่ละมิติเพื่อจัดบรรยายการสองค่าทั้ง 8 มิติให้ยูเรขาคณิตต่ำ ปานกลาง และสูง โดยใช้คะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T-score) กำหนดเกณฑ์การจัดระดับ คือ

2.3.1 คะแนนมาตรฐาน 20-45 เป็นระดับต่ำ

2.3.2 คะแนนมาตรฐาน 46-55 เป็นระดับปานกลาง

2.3.3 คะแนนมาตรฐาน 56-80 เป็นระดับสูง

เมื่อจัดบรรยากาศองค์การ 8 มิติ ให้อยู่ระดับต่ำ ปานกลาง หรือสูงแล้ว นำไปเปรียบเทียบกับแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบตามแนวความคิดของฮัลปีนและครอฟท์ (Halpin and Croft .1966:174-181) ซึ่งเรียงลำดับแบบบรรยากาศจากสูงไปต่ำ 6 ระดับ คือ

1. บรรยากาศแบบแจวใส จะมีลักษณะขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำ อุปสรรคต่ำ ขวัญสูง มิตรสัมพันธ์ปานกลาง หางเหินต่ำ มุ่งผลงานต่ำ เป็นแบบอย่างสูง และกฎปฏิบัติอยู่ในระดับสูง
2. บรรยากาศแบบอิสระ จะมีลักษณะขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำ อุปสรรคต่ำ ขวัญสูง มิตรสัมพันธ์สูง หางเหินสูง มุ่งผลงานต่ำ เป็นแบบอย่างปานกลาง และกฎปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
3. บรรยากาศแบบควบคุม จะมีลักษณะขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำ อุปสรรคสูง ขวัญสูง มิตรสัมพันธ์ต่ำ หางเหินสูง มุ่งผลงานสูง เป็นแบบอย่างปานกลาง และกฎปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ
4. บรรยากาศแบบสนทนากลุ่ม จะมีลักษณะขาดความสามัคคีอยู่ในระดับสูง อุปสรรคต่ำ ขวัญปานกลาง มิตรสัมพันธ์สูง หางเหินต่ำ มุ่งผลงานต่ำ เป็นแบบอย่างปานกลาง และกฎปฏิบัติอยู่ในระดับสูง
5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ จะมีลักษณะขาดความสามัคคีอยู่ในระดับสูง อุปสรรคต่ำ ขวัญปานกลาง มิตรสัมพันธ์สูง หางเหินต่ำ มุ่งผลงานต่ำ เป็นแบบอย่างปานกลาง และกฎปฏิบัติอยู่ในระดับสูง
6. บรรยากาศแบบขี้อาย จะมีลักษณะขาดความสามัคคีอยู่ในระดับสูง อุปสรรคสูง ขวัญต่ำ มิตรสัมพันธ์ปานกลาง หางเหินสูง มุ่งผลงานสูง เป็นแบบอย่างต่ำ และกฎปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ

ดังแสดงไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 ลักษณะของแบบบรรยาการองค์การ 6 แบบ ตามลำดับต่อเนื่อง
กันจากแบบจอมใจถึงแบบหิมเขา

แบบบรรยาการ องค์การ ของ กอง	พฤติกรรมของข้าราชการในกอง										พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกอง							
	1 ชาติ ความสามัคคี		2 อุปสรรค		3 ขวัญ		4 มิตรสัมพันธ์		5 ทางเดิน		6 มุ่งผลงาน		7 เป็นแบบ อย่าง		8 กรุณา ปรานี			
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	
แวมไธ			x		x	x			x			x		x			x	
อิสระ			x		x	x			x			x		x			x	
ควบคุม			x	x		x			x	x		x		x			x	
สนิทสนม	x				x		x				x		x		x		x	
รวบอำนาจ	x				x			x			x	x		x		x		
หิมเขา	x			x			x	x		x					x		x	

x หมายถึงระดับของบรรยาการในแต่ละมิติที่คิดจากคะแนนมาตรฐานที่

(Normalized T - score)

2.4 การทดลองใช้และการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดบรรยาการ
องค์การของกอง แบบสอบถามชุดนี้ได้นำไปทดลองสอบถามกับข้าราชการกองตรวจและ
รายงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แล้วหาค่าระดับความเชื่อมั่นด้วยวิธีการ
เดียวกัน แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ได้หาค่าระดับความเชื่อมั่น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำห้วงสำรวจรวบรวมข้อมูลในการออกแบบสอบถามด้วยตนเอง และ
ได้เรียงแจกและเก็บข้อมูลโดยมีผู้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลในกรมต่าง ๆ ได้รับข้อมูลมาครบ
350 ชุด เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับก้นมาแล้ว ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์
จำนวน 4 ชุด จึงเหลือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 346 ชุด

การจัดกระทำกับข้อมูล

ได้ดำเนินการจัดกระทำกับข้อมูลเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับก้นดูว่าผู้ตอบคำถามทุกข้อหรือไม่ ถ้าครบถ้วน
จะนำมาใช้ในการวิจัย ถ้าตอบไม่ครบถ้วนก็จะไม่นำมาใช้ในการวิจัย
2. ให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (LEDD) ของ
ผู้ตอบคำถามเป็นรายบุคคล โดยแยกคะแนนรวมพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่ง
สัมพันธ์ไว้
3. ให้คะแนนคำตอบแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDD) ของ
ผู้ตอบคำถามเป็นรายบุคคล โดยแยกคะแนนรวมของปัจจัยสามมิติ (Disengagement)
อุปสรรค (Hindrance) ขวัญ (Esprit) มิตรสัมพันธ์ (Intimacy)
ห่างเหิน (Aloofness) มุ่งผลงาน (Production Emphasis) เป็นแบบอย่าง
(Thrust) และกรุณาปราณี (Consideration)

ลำดับในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้การคำนวณด้วยเครื่องคำนวณไฟฟ้า
ชนิดที่สามารถถึงโปรแกรมการคำนวณได้ เพื่อหาคำตอบลำดับขั้นตอน คือ

1. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรม
ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์

2. หากคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ
บรรยากาตองค์การ 8 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์
มิติทางเงิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมีติกรุณาปรานี

3. หากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะ
มุ่งงานกับบรรยากาตองค์การ 8 มิติ เป็นรายบุคคล

4. หากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะ
มุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาตองค์การ 8 มิติ เป็นรายบุคคล

5. หากค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T-Score) จากคะแนนดิบ
บรรยากาตองค์การ 8 มิติ เป็นรายกองเพื่อใช้ในการเปลี่ยนบรรยากาตทั้ง 8 มิติ ให้
เป็นแบบบรรยากาต 6 แบบตามแนวคิดของฮัสปินและครอฟท์ตามตาราง 2

6. จัดเรียงอันดับแบบบรรยากาตองค์การของกองในกระทรวงศึกษาธิการ
จากแบบแจ่มใสถึงแบบเข้มเข้ 6 อันดับ จากสูงไปหาค่า ดังนี้

6.1 แบบบรรยากาตแจ่มใส (The Open Climate)

6.2 แบบบรรยากาตอิสระ (The Autonomous Climate)

6.3 แบบบรรยากาตควบคุม (The Controlled Climate)

6.4 แบบบรรยากาตสนิทสนม (The Familiar Climate)

6.5 แบบบรรยากาตรวบอำนาจ (The Paternal Climate)

6.6 แบบบรรยากาตเข้มเข้ (The Closed Climate)

การยอมรับหรือไม่ยอมรับสมมติฐาน จะทดสอบนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับ
กอง (LBDO) และเครื่องมือวัดบรรยากาตองค์การของกอง (OCDO) หากค่าความเชื่อมั่น
โดยวิธีการของมีเรนส์และอีเบล (Mehrens and Ebel, 1969 : 120) ซึ่งปรับปรุง

จากวิธีหาค่าความเชื่อมั่นของฮอยท์ (Hoyt) จากสูตร

$$r_{tt} = \frac{MS \text{ individual} - MS \text{ interaction}}{MS \text{ individual}}$$

ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การให้คะแนนเป็น 1 2 3 และ 4 ดังนั้นวิธีการที่เหมาะสมคือวิธีที่อาศัยการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยมีการกระทำตามลำดับขั้น ดังนี้

1.1 ตรวจคะแนนแบบสอบถามโดยให้คะแนนเป็น 1-4

1.2 นำคะแนนรายข้อของแต่ละคนมาจัดลงตาราง

1.3 หาผลบวกกำลังสองระหว่างข้อ

1.4 หาผลบวกกำลังสองระหว่างคน

1.5 หาผลบวกกำลังสองของความคลาดเคลื่อน

1.6 หา Mean Square (MS) ในข้อ 7.1.4 และ 7.1.5

และหา Sum Squares แต่ละค่าด้วย df ของมัน

1.7 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตร

2. หาคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองและบรรพการกองการของกอง จากสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

3. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองและบรรพการกองการของกอง จากสูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

(Ferguson, 1971 : 45)

4. หาค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T-score) ของบรรยากาศ
องค์การของกองทัั้ง 8 มิติ ตามวิธีการหาค่าคะแนนมาตรฐานที่แล้วเปิดตารางสถิติตาราง 5

5. หาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
ระดับกองกับบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ จากสูตร

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad \star$$

(Ferguson.1971:102)

ทั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะที่ว่า ค่าของตัวแปรทั้งสองตัวที่จะ
หาค่าสหสัมพันธ์เป็นค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างเดียวกัน และมีข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions)
ในการใช้สูตรนี้คือ

1. ผลที่วัดจากตัวแปรทั้งสอง ต้องเป็นค่าต่อเนื่อง (Continuous) และมีการ
แจกแจงเป็นปกติ (Normal) ✓

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองเป็นแบบเส้นตรง (Linear
Relationship)

3. ข้อมูลแต่ละคู่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย คร. ลว. ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน กับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ 8 มิติ ซึ่งหาจากการคำนวณจากสูตรหน้า 36

2. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ 8 มิติ ซึ่งหาจากวิธีการคำนวณเช่นเดียวกันกับข้อ 1.

3. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเปรียบเทียบกับเกณฑ์การจำแนกระดับพฤติกรรมผู้นำของวิจิตร ชีระกุล ตามรายละเอียดในภาคผนวกหน้า 71

4. คะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T - score) ของบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ จำแนกเป็นรายกอง ซึ่งเปรียบเทียบกับเกณฑ์การจัดระดับบรรยากาศองค์การของฮัลบินและครอฟท์ ดังรายละเอียดในหน้า 30 - 31

5. แบบบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการที่ได้จากการเปลี่ยนบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ ให้เป็นแบบบรรยากาศ 6 แบบตามเกณฑ์ของฮัลบินและครอฟท์ ดังวิธีการที่แสดงไว้ในตาราง 2 หน้า 32

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสหสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานกับบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 3 หน้า 38

ตาราง 3 ค่าสหสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะ
มุ่งงานกับบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ

มิติที่	บรรยากาศองค์การของกอง	ค่าสหสัมพันธ์ (r) N=346
1	ขาดความสามัคคี	-.0730
2	อุปสรรค	-.1651*
3	ขวัญ	.4748*
4	มิตรสัมพันธ์	.0607
5	ทางเห็น	.0808
6	มุ่งผลงาน	.3998*
7	เป้าหมายอย่าง	.5922*
3	กรุณา	.5417*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 3 ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะ
มุ่งงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ ดังนี้

1.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความ
สัมพันธ์ทางลบ กับบรรยากาศองค์การของกองมิติขาดความสามัคคีคืออย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1.1 ที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะ
มุ่งงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีในทางลบอย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิตูปลสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1.2

1.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิติวักุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1.3

1.4 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1.4 ที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติมิตรสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.5 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิตินางเหิน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1.5 ที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิตินางเหินในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.6 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิตินางผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1.6

1.7 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิตินางแบบอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1.7

1.8 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิตินางปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1.8

2. ค่าสหสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ ปรากฏดังรายละเอียดในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ

มิติที่	บรรยากาศองค์การของกอง	ค่าสหสัมพันธ์ (r) N = 346
1	ขาดความสามัคคี	-.0835
2	อุปสรรค	-.1554 *
3	ขวัญ	.3651 *
4	มิตรสัมพันธ์	.0855
5	หางเงิน	.1275
6	มุ่งผลงาน	.3403 *
7	เป็นแบบอย่าง	.6054 *
8	กรุณาปรานี	.5888 *

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4 ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกอง 8 มิติ ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิติชาคความสามัคคีอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2.1 ที่ตั้งไว้ว่า

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศ องค์การ ของกองมิติชาคความสามัคคีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิติอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2.2

2.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิติขวัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2.3

2.4 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัย สำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2.4 ที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับกอง ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิติมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.5 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิติห่วงเหิน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2.5 ที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติห่วงเหินในทางลบ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

2.6 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มี ความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิติมุ่งผลงานอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2.6

2.7 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิตีเป็นแบบอย่าง อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2.7

2.8 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ของกองมิตีกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2.8

3. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน และ มุ่งสัมพันธ์ ซึ่งหาได้จากการเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับกองแต่ละคนได้ รับการให้คะแนนจากข้าราชการภายในกอง ปรากฏรายละเอียดดังตาราง 5 ซึ่งได้จัดเรียงลำดับกองไว้ตามตาราง 1 หน้า 26

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะ มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ จำแนกเป็นรายกอง

กองที่	พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน		พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1	40.85	6.0395	38.14	5.2090
2	35.00	4.5981	34.25	4.8329
3	33.20	6.5280	33.30	5.3965
4	41.66	6.6231	42.83	7.3869
5	43.30	0.9486	38.40	1.7126
6	36.14	4.7751	34.85	8.8390
7	37.20	9.4355	37.66	10.6200

ตาราง 5 (ต่อ)

กองที่	พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งมั่นงาน		พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8	39.85	6.2020	40.57	5.5030
9	36.33	7.0616	34.50	4.3240
10	36.83	7.4408	35.50	8.1425
11	42.60	4.0373	46.00	9.1378
12	38.67	11.6771	38.67	13.7502
13	37.33	14.2220	42.83	11.3915
14	38.17	9.3041	33.00	10.8443
15	39.17	6.9890	40.83	7.0828
16	43.87	3.7021	44.38	4.5336
17	36.63	6.0695	36.13	6.9783
18	38.50	13.3202	40.00	14.2729
19	32.43	6.5027	29.29	8.8264
20	40.75	10.9521	38.63	10.8092
21	37.73	2.9357	35.36	4.4558
22	39.38	7.8910	41.88	9.6871
23	41.36	4.9045	40.45	3.5879
24	39.40	8.9889	33.80	11.1221
25	36.80	6.4576	32.20	9.9599
26	43.80	7.9812	44.80	8.7006
27	39.50	10.5424	39.50	11.1195
28	41.60	10.4478	42.90	10.7543
29	44.30	5.6970	43.40	12.4294
30	42.40	7.5697	34.60	9.0719

กองที่	พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน		พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
31	42.00	2.8867	41.85	2.9680
32	43.37	0.9161	38.37	1.4078
33	48.85	8.1123	47.14	8.2750
34	40.25	3.6212	39.25	4.5090
35	40.25	2.3145	39.00	2.4494
36	43.00	4.0824	41.71	7.6964
37	37.40	5.2323	38.90	5.5667
38	40.85	5.1130	41.85	3.6709
39	35.00	4.8989	36.00	3.8544
40	37.75	2.6049	38.87	2.7483
41	38.75	4.7100	38.37	2.9246
42	36.42	6.0211	35.14	4.4880
43	35.14	4.4880	33.42	7.9342
44	35.71	9.0568	36.57	1.1782
45	33.00	2.7080	32.28	3.0937
เฉลี่ย	39.12	7.3117	38.68	9.2542

จากตาราง 5 ปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์การจัดระดับพฤติกรรมผู้นำแล้วอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งพฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งงานและพฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 3 ที่ตั้งไว้ว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นการจัดระดับพฤติกรรมผู้นำไว้ที่ค่าเฉลี่ยและระดับไว้คือ 15-30 คะแนน จัดเป็นระดับต่ำ 31-45 คะแนน จัดเป็นระดับปานกลาง และ 46-60 คะแนน จัดเป็นระดับสูง

4. ผลการจัดระดับบรรยายการของกองต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลงคะแนนดิบเป็นคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T - score) เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงบรรยายการของกองเป็นแบบบรรยายการ 6 แบบ ในตาราง 7 ปรากฏรายละเอียดดังแสดงไว้ในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงคะแนนและคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T - score) บรรยายการของกอง 8 มิติ จำแนกเป็นรายกอง

บรรยายการ องคกร มิติ กอง	ภาค ความ สามัคคี		อุปสรรค		ขวัญ		มิตร สัมพันธ์		ต่าง เห็น		มุ่งผล งาน		เป็น แบบ อย่าง		กรุณา ปรานี	
	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T
1	25	66	15	57	26	61	16	54	22	53	19	69	25	70	17	73
2	18	44	14	50	20	41	15	50	20	39	13	38	18	39	11	43
3	18	44	14	50	21	44	15	50	20	39	13	38	18	39	11	43
4	22	58	14	50	25	57	17	58	22	53	14	46	23	60	14	58
5	18	44	14	50	25	57	15	50	22	53	18	65	21	53	14	58
6	21	55	14	50	20	41	14	43	20	39	14	46	20	49	11	43
7	18	44	15	57	22	48	14	43	21	47	15	53	19	44	11	43

ตาราง 6 (ต่อ)

บรรณวิภาศ องค์ความรู้ กองทั	ชาติ		อุปสรรค		ขวัญ		มิตร		ทาง		มุ่งผล		เป็น		กรุณา	
	ความ		ตามัคคี				สัมพันธ์		เห็น		งาน		แบบ		ปรานี	
	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T
8	21	55	13	42	21	44	15	50	23	60	14	46	17	34	12	48
9	20	50	13	42	20	41	14	43	20	39	14	46	20	49	11	43
10	16	35	13	42	19	39	13	35	22	53	13	38	20	49	10	38
11	22	58	13	42	24	54	14	43	24	67	13	38	20	49	11	43
12	19	49	13	42	22	48	14	43	22	53	14	46	21	53	13	52
13	23	61	12	36	22	48	15	50	24	67	15	53	22	56	15	64
14	18	44	15	57	14	33	14	43	22	53	14	46	19	44	11	43
15	19	49	14	50	17	38	17	58	21	47	14	46	20	49	13	52
16	17	39	13	42	13	28	13	35	22	53	14	46	22	56	13	52
17	17	39	14	50	14	33	14	43	21	53	21	71	17	34	9	32
18	22	58	13	42	15	36	15	50	23	60	15	53	22	56	12	48
19	20	50	14	50	21	44	13	35	23	60	14	46	16	28	9	32
20	21	55	15	57	22	48	14	43	22	53	16	58	23	60	12	48
21	22	58	15	57	23	51	20	68	21	47	17	60	19	44	13	52
22	25	66	14	50	20	41	14	43	22	53	15	53	24	65	15	64
23	22	58	17	73	24	54	14	43	23	60	16	58	19	44	13	52
24	18	44	13	42	24	54	17	58	21	47	14	46	18	39	10	38
25	19	49	11	32	24	54	13	35	22	53	14	46	17	34	9	32
26	18	44	14	50	29	73	17	58	20	39	16	58	21	53	15	64
27	21	55	16	65	25	57	16	54	25	73	15	53	20	49	13	52
28	14	30	13	42	28	69	14	43	23	60	15	53	20	49	13	52

ตาราง 6 (ต่อ)

บรรณานุกรม องค์ความรู้ มิติ กองทั	ขาด ความ สามัคคี		อุปสรรค		ขวัญ		มิตร สัมพันธ์		ทาง เห็น		มุ่งผล งาน		เป็น แบบ อย่าง		กรุณา ปราณี	
	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T	$\bar{X}$	T
29	18	44	12	36	27	65	17	58	21	47	18	65	25	70	16	69
30	16	35	12	36	27	65	12	28	22	53	15	53	19	44	10	38
31	24	62	15	57	23	51	16	54	23	60	16	58	24	65	14	58
32	19	49	14	50	25	57	15	50	22	53	18	65	22	56	14	58
33	14	62	10	28	27	65	13	35	23	60	12	30	23	60	14	58
34	23	61	16	65	23	51	16	54	23	60	17	60	24	65	14	58
35	26	73	14	50	26	61	18	61	21	47	17	60	21	53	13	52
36	25	66	15	57	26	61	19	65	21	47	17	60	21	53	14	58
37	21	55	16	65	23	51	18	61	21	47	15	53	19	44	14	58
38	22	58	16	65	25	57	17	58	20	39	15	53	19	44	14	58
39	19	49	15	57	21	44	16	54	20	39	12	30	23	60	12	48
40	19	49	15	57	22	48	19	65	21	47	14	46	23	60	13	52
41	18	44	15	57	25	57	19	65	23	60	16	58	22	56	15	64
42	20	50	15	57	22	48	15	50	20	39	13	38	19	44	11	43
43	19	49	15	57	22	48	14	43	20	39	13	38	19	44	12	48
44	18	44	14	50	24	54	15	50	19	28	14	46	19	44	12	48
45	19	49	14	50	23	51	15	50	20	39	14	46	21	53	11	43

ข้อมูลในตาราง 6 แสดงค่าคะแนนดิบ (x) ของบรรยากาสองค์การของแต่ละกอง ซึ่งได้มาจากการเฉลี่ยของคะแนนดิบที่ข้าราชการแต่ละคนได้ให้คะแนนบรรยากาสองค์การของกองและค่าคะแนนมาตรฐานที่ของบรรยากาสองค์การของกอง 8 มีใช้สำหรับการจัดระดับบรรยากาสองค์การของกอง ตามเกณฑ์ของญี่ปุ่นและครองท์ ดังนี้คือ

4.1 คะแนนมาตรฐานที่ 20 - 45 จัดเป็นระดับต่ำ

4.2 คะแนนมาตรฐานที่ 46 - 55 จัดเป็นระดับปานกลาง

4.3 คะแนนมาตรฐานที่ 56 - 80 จัดเป็นระดับสูง

เมื่อเปลี่ยนคะแนนดิบของบรรยากาสองค์การของกองแต่ละมิติเป็นคะแนนมาตรฐานที่แล้ว จึงนำเอาคะแนนมาตรฐานที่ของบรรยากาสองค์การของแต่ละกองไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อที่ว่า คะแนนมาตรฐานที่อยู่ในระดับใด จากนั้นจึงนำไปเปรียบเทียบกับแบบบรรยากาส 6 แบบ ซึ่งเรียงจากสูงไปหาต่ำ ตามวิธีการดังปรากฏในตาราง 2 หน้า 32

การวิเคราะห์แบบบรรยากาสองค์การของกองเป็นรายกองในตาราง 6 ปรากฏว่า แบบบรรยากาสองค์การของกองในกระทรวงศึกษาธิการ เป็นแบบซิมเซา 18 กอง แบบสนิพสนม 7 กอง แบบควบคุมและแบบรวบอำนาจอย่างละ 6 กอง แบบอิสระ 5 กอง และแบบแจ่มใส 3 กอง ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนกองที่ใช้แบบบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน 6 แบบ

แบบที่	แบบบรรยากาศองค์การของกอง	จำนวน (กอง)
1	แบบแจมใต้	3
2	แบบอิสระ	5
3	แบบควบคุม	6
4	แบบสนิทสนม	7
5	แบบรวบอำนาจ	6
6	แบบเข้มเข้	18

จากตาราง 7 ปรากฏว่า แบบบรรยากาศองค์การ ของกองโดยส่วนรวม เป็นแบบเข้มเข้ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4 ที่ตั้งไว้ว่า แบบบรรยากาศองค์การ ของกองในกระทรวงศึกษาธิการ โดยส่วนรวมเป็นแบบควบคุม

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และขอเสนอแนะ

ความมุ่งหมาย

การศึกษานี้มีความมุ่งหมายเพื่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีในลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และเพื่อศึกษาว่าบรรยากาศองค์การของกองโดยส่วนรวมเป็นแบบใด

วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ปฏิบัติงานในกองต่าง ๆ 45 กองในส่วนกลาง ในปี พ.ศ. 2522 จำนวน 346 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ

1. เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองต่าง ๆ

เป็นแบบสอบถามชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire

หรือ LBDQ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งวิจิตร วีระกุล ได้แปลและเรียบ

เรียงไว้เป็นภาษาไทย มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบจำแนกบทบาทพฤติกรรมผู้นำ

(Role Differential Scale) มี 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ แยกเป็น 2 ส่วน

คือ วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน 15 ข้อ และวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อ

2. เครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ

เครื่องมือที่ใช้วัดบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ เป็นแบบสอบถาม

ชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire หรือ

OCDD แบบที่ 4 ซึ่งหาญชัย สงวนให้ แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถามของฮัลบิน

และครอห์ท มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบจำแนกบทบาทพฤติกรรมผู้นำ (Role Differential Scale) มี 4 ตัวเลือก จำนวน 64 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการทางขั้นตอนดังนี้

1. หากคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ 6 มิติ
2. หากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ 6 มิติ
3. หากค่าคะแนนมาตรฐานที่ ของบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ 6 มิติ เพื่อนำมาเปลี่ยนเป็นแบบบรรยากาศของกองต่าง ๆ 6 แบบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน
 - 1.1 มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี
 - 1.2 มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในมิติอุปสรรค
 - 1.3 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การของกองต่าง ๆ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติห่วงเหิน
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์
 - 2.1 มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในมิติขวัญ มิติมุ่งงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี

2.2 มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในมิติอุปสรรค

2.3 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในมิติขาดความสามัคคี มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติทางเงิน

3. กาเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งมั่นและมุ่งมั่น อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 ลักษณะ

4. บรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ โดยส่วนรวมเป็นแบบเข้มเข้ 18 กอง บรรยากาศแบบสนิสนม 7 กอง บรรยากาศแบบควบคุมและบรรยากาศแบบรวอำนาจอย่างละ 6 กอง บรรยากาศแบบอิสระ 5 กอง และบรรยากาศแวมใส 3 กอง /

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองกับบรรยากาศองค์การของกอง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ที่มีลักษณะมุ่งมั่นกับบรรยากาศองค์การของกอง

1.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิติขวัญ มิติผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกฎปรานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารระดับกองแสดงพฤติกรรมมุ่งมั่นอยู่ในระดับสูง คือ พยายามให้ข้าราชการภายในกองมีความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จรวดเร็วทันใจแล้ว บรรยากาศองค์การของกอง มิติขวัญ มิติผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกฎปรานี จะอยู่ในระดับสูงด้วย กล่าวคือ

1.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การของกองมิตีอุปสรรค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานอยู่ในระดับสูง ก็คือ(พยายามให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถแล้วผู้บริหารระดับกองจะพยายามขจัดปัญหาอุปสรรคที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วย) บรรยากาศองค์การของกองมิตีอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้แบบบรรยากาศองค์การของกองมีแนวโน้มจะเป็นแบบแจ่มใส แบบอิสระ หรือแบบควบคุม ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนให้ ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิตีอุปสรรค (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 64)

1.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกอง มิตีมิตรสัมพันธ์ และมติทางเห็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่า (การที่ผู้บริหารระดับกองจะมีพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานอยู่ในระดับสูง จะไม่มีผลทำให้บรรยากาศองค์การของกองมิตีมิตรสัมพันธ์ และมติทางเห็น อยู่ในระดับสูงตามไปด้วย) ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนให้ ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมติทางเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 65)

1.4 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การของกองมิตีขาดความสามัคคีอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า (การที่ผู้บริหารระดับกองแสดงพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานอยู่ในระดับสูง ก็ไม่มีอิทธิพลทำให้บรรยากาศองค์การของกองมิตีขาดความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำ คือ ข้าราชการภายในกอง มีความสามัคคีเป็นย่างดีตามไปด้วย) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนให้ ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิตีขาดความสามัคคี (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 65)

1.1.1 บรรยายการองค์การของกองมิตีขวัญอยู่ในระดับสูง คือ ข้าราชการภายในกองจะปฏิบัติงานในหน้าที่โดยที่ขวัญและกำลังใจดี มีความรักผูกพัน เพราะได้รับการตอบสนองทางค่านิยมที่ดีและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง บรรยายการองค์การมีแนวโน้มจะเป็นแบบแจ่มใส ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แลมเบิร์ต (Lambert, 1969: 2484-A) และผลการวิจัยของหาญชัย สงวนไท ซึ่งพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับบรรยายการองค์การมิตีขวัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (หาญชัย สงวนไท 2519 : 64)

1.1.2 บรรยายการองค์การของกองมิตีมุ่งผลงานอยู่ในระดับสูง แสดงว่า ข้าราชการในกองเห็นว่า ผู้บริหารระดับกอง บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงาน มาก คือ เน้นการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการ อย่างใกล้ชิด ข้าราชการ ต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น บรรยายการ องค์การจะมีแนวโน้ม เป็นแบบควบคุมรวบอำนาจ หรือเข้มเข

1.1.3 บรรยายการองค์การของกองมิตีเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง แสดงว่าผู้บริหารระดับกองคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ จึงพยายามจูงใจ ข้าราชการภายในกองให้ปฏิบัติงานโดยที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติและประพฤตินำให้เป็นตัวอย่าง ที่ดี มีความซื่อสัตย์ มีผลงานที่เด่นปรากฏอยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลทำให้บรรยายการองค์การมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส

1.1.4 บรรยายการองค์การของกองมิตีกรุณาปรานีอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารระดับกองจะแสดงให้ข้าราชการภายในกองประจักษ์ในความเป็นผู้มีเมตตากรุณา คือ ให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารด้านมีความกรุณาปรานีสูงนี้ อาจจะมีส่วนทำ ให้บรรยายการองค์การของกองเป็นแบบแจ่มใสแบบสนิทสนม หรือเป็นแบบรวบอำนาจก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมพอดี และสถานการณ์แวดล้อมอื่นๆ ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้อง กับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนไท (หาญชัย สงวนไท 2519 : 64) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยายการ องค์การ มิตีเป็นแบบอย่าง และมิตีกรุณาปรานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกอง

2.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติการอุปถัมภ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูง คือ แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเองกับข้าราชการภายในกอง และพยายามทำให้ข้าราชการมีความรู้สึกอบอุ่นใจแล้ว บรรยากาศองค์การของกองมิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติการอุปถัมภ์จะอยู่ในระดับสูงด้วย กล่าวคือ

2.1.1 บรรยากาศองค์การของกองมิติขวัญอยู่ในระดับสูง ข้าราชการภายในกองจะปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีขวัญอยู่ในระดับสูงและกำลังใจที่ดี มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน มีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่ใครร่วมมือกันทำทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้ให้การอำนวยความสะดวก และช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ให้ความไว้วางใจและเป็นกันเอง จึงทำให้ข้าราชการมีความสบายใจที่จะปฏิบัติงาน ผลงานที่ปรากฏ ทำให้มีความพึงพอใจร่วมกัน แบบบรรยากาศองค์การของกองจะมีแนวโน้มที่อบอุ่นแบบแจ่มใส แบบอิสระ หรือแบบควบคุม ซึ่งแบบบรรยากาศองค์การของกองดังกล่าวนี้ ข้าราชการจะมีความสบายใจ มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร มีความพึงพอใจในผลงาน และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของกอง การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าแบบบรรยากาศองค์การของกองแบบอื่น ๆ

2.1.2 บรรยากาศองค์การของกองมิติมุ่งผลงานอยู่ในระดับสูง แสดงว่า ข้าราชการรู้สึกว่าการบริหารต้องการความสำเร็จของงาน จึงได้พยายามสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ให้ความไว้วางใจ สร้างความอบอุ่นและเป็นกันเอง รวมทั้งช่วยเหลือเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้เต็มกำลังความสามารถด้วยความราบรื่น ได้ทั้งน้ำใจ ได้ทั้งงาน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง บรรยากาศองค์การของกองมีแนวโน้มจะเป็นแบบควบคุม

2.1.3 บรรยายการส่องกล้องของกองนิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง จะมีลักษณะที่ว่า ข้าราชการรู้สึกว่าการบริหารระดับกองพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้ข้าราชการภายในกองปฏิบัติงานโดยไม่ได้อาศัยการควบคุมตรวจตราหรือสั่งการโดยตรง แต่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่ยุ่จะยึดถือไปปฏิบัติได้ บรรยายการส่องเป็นแบบที่ค่อนข้างจะเป็นแบบแจ่มใส ซึ่งข้าราชการจะปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ มีขวัญสูง และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง

2.1.4 บรรยายการส่องกล้องของกองนิติกรุณาปราณีอยู่ในระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับกองจะสร้างความเชื่อถือให้กับข้าราชการด้วยการแสดงความเป็นผู้มีความเมตตา กรุณา ให้ความช่วยเหลือทั้งในเรื่องการงานและส่วนตัวเป็นอย่างดี

2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ทางลบกับบรรยายการส่องกล้องของกองนิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ก็แสดงถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับกองกับข้าราชการเป็นไปอย่างอบอุ่นแล้ว บรรยายการส่องกล้องของกองนิติอุปสรรคจะอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับกองกับข้าราชการเป็นแบบมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน เป็นการส่วนตัว ทำให้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ คลี่คลายหรือลดลงได้ บรรยายการส่องกล้องของกองนิติโอกาสที่จะเป็นแบบแจ่มใสและแบบสนิทสนมได้มาก ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 60) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยายการส่องกล้องของกองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยายการส่องกล้องนิติมิตรสัมพันธ์ และมิติทางเห็นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนให้ ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่ง

สัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติทางเงิน (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 59) ซึ่งแสดงว่า แม้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองทั้งสองด้าน จะอยู่ในระดับสูง ก็ไม่มีอิทธิพลหรือเกี่ยวข้องของที่จะทำให้บรรยากาศองค์การของกอง นิติมิตรสัมพันธ์สูง และความทางเงินของผู้บริหารระดับกองกับข้าราชการภายในกอง สูงตามไปด้วย

2.4 พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับ บรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีคืออย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนให้ ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีคืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 60) ผลการวิจัยนี้จึงแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ไม่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของกอง มิติขาดความสามัคคี กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารระดับกองทำความสัมพันธ์สนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชามาก อาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การของกองอยู่ในลักษณะการขาดความสามัคคีได้บ้างแต่ไม่มากนัก

3. ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง ทั้งที่มีลักษณะมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 3 ที่ตั้งไว้ว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับสูง แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนให้ ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (หาญชัย สงวนให้ 2519 : 59) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิจิตร วีระกุล (Oheerakul, 1972:59) ซึ่งพบว่า อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครมีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติสัมพันธ์ภาพและมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการ มีความใส่ใจเรื่องงาน ความสำเร็จของงาน และมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ใน

ระดับปานกลาง ที่เห็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารระดับกองโดยส่วนรวม มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน ได้รับการฝึกอบรมและมีประสบการณ์ใกล้เคียงกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปตามกิจวัตรประจำวัน (Routine Job) เท่านั้น ซึ่งถ้าได้รับการพัฒนาให้รู้จักเทคนิคการบริหาร รู้จักใช้ประโยชน์จากคำสั่งระเบียบกฎหมาย มีวินัยตรงต่อเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ และทำตนให้เป็นที่ยอมรับของข้าราชการภายในกองแล้ว อาจช่วยให้พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น

4. แบบบรรยายการส่งผลการของกองโดยส่วนรวมเป็นแบบชิมเซา ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4 ที่ตั้งไว้ว่า แบบบรรยายการของกองในกระทรวงศึกษาธิการโดยส่วนรวมเป็นแบบควบคุม ผลการวิจัยครั้งนี้ ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนไธ ให้ความว่า บรรยายการส่งผลการโดยส่วนรวมของวิทยาลัยครูเป็นแบบอิสระ (หาญชัย สงวนไธ 2519 : 58) และแตกต่างกับผลการวิจัยของครุฑิต ทรานุชรัตน์ ซึ่งได้ทำการศึกษารายการส่งผลการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง พบว่าบรรยายการส่งผลการของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบแจ่มใส (ครุฑิต ทรานุชรัตน์ 2512 : บทคัดย่อ) และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของธีระ รุณเจริญ ซึ่งได้ทำการศึกษพบว่า บรรยายการส่งผลการของวิทยาลัยครูเป็นแบบแจ่มใส (ธีระ รุณเจริญ 2511 : บทคัดย่อ) การที่ผลการวิจัยครั้งนี้ แตกต่างจากผลการวิจัยของคนอื่น ๆ ที่กล่าวแล้ว อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะโครงสร้างของการบริหารงานของกองแตกต่างจากสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการในกองมักจะเป็นความสัมพันธ์กันในหน้าที่การงาน ในกองจะมีโอกาสทำความสนิทสนมคุ้นเคยเป็นการส่วนตัว หรือรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การปฏิบัติงานของกองจะเป็นงานที่ต้องทำตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ผู้บริหารจะต้องคอยควบคุมดูแล และเพื่อให้งานดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย ข้าราชการจึงต้องทำงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ จึงหาโอกาสที่จะพบปะสังสรรค์

กับเพื่อนร่วมงานและยังบังคับบัญชาไต่ถาม นอกจากนั้นผู้บริหารระดับกองบางคน อาจจะเป็นผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาโดยที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโดยตรง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับกอง จึงไม่ได้รับการพัฒนา เป็นผู้นำที่มีความสามารถ เป็นคนมีนิสัยอย่างไร ก็แสดงออกอย่างนั้น ประกอบกับว่าจะได้เลื่อนขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกองก็เป็นผู้ที่อยู่ในระบบราชการมานาน ซึ่งอาจจะถูกระบบราชการครอบงำ บริหารงานโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก ไม่กล้าคิดริเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีกว่าที่เคยปฏิบัติจนเป็นนิสัยเคยชิน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับกองมักจะไม่ค่อยได้มีการโยกย้ายกันบ่อยนัก การโยกย้ายขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่ามีน้อย เพราะมีตำแหน่งจำกัด จึงทำให้ผู้บริหารระดับกอง บริหารงานมานานจนเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ข้าราชการภายในกองที่ผู้บริหารระดับกองอยู่บริหารงานนาน ๆ เข้า ก็ยิ่งเห็นชอบการมองของผู้บังคับบัญชา มีความเบื่อหน่าย ไม่มีความหวัง และพลอยทำให้มีความเฉื่อยชาตามไปด้วย บรรยากาศองค์การของกองส่วนใหญ่จึงเป็นแบบซึมเซา คอยเหตุผลถึงกล่าวแล้ว

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง 2 ด้าน คือ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผลงานการวิจัย

1.1 การปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกอง

เนื่องจากผลการวิจัยที่ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองมีความสับสนในทางบวกกับ บรรยากาศองค์การของกองมีขวัญ มีคิบูงผลงาน มีคิเป็นแบบอย่าง และมีกิจกรรมปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่า ถ้าผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมผู้นำทั้งลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงแล้ว จะทำให้ขวัญของข้าราชการในกองอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติงานของกองมีความสำเร็จสูง และผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ดี ข้าราชการยึดถือเป็นแบบอย่างได้ ทำให้บรรยากาศองค์การ

ของกองมีแนวโน้มที่จะเป็นไปในแบบแจ่มใส คือ การปฏิบัติงานของกองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผล ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการควรจะได้มีการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับกอง ทั้งลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ให้อยู่ในระดับสูงขึ้น จึงอาจจะทำได้ดังนี้

1.1.1 กระทรวงศึกษาธิการควรมีแผนการพัฒนาศักยภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนการปรับปรุงนั้นควรได้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งแผนดังกล่าวจะมีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของกระทรวงศึกษาธิการโดยส่วนรวม และหากแผนการพัฒนาศักยภาพมีประสิทธิภาพเพียงพอจะสามารถพัฒนานักบริหารระดับกองให้มีปริมาณและคุณภาพเหมาะสมตามต้องการได้ กระทรวงศึกษาธิการจะต้องกำหนดนโยบายและแผนในการบริหารงานบุคลากรอย่างแน่ชัด รวมทั้งการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและกลไกต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนความคล่องตัวในการบริหารงาน การพัฒนาผู้บริหารระดับกองอาจทำได้หลายวิธี เช่น จัดส่งผู้บริหารระดับกองเข้าศึกษาอบรมและดูงาน จัดสัมมนาผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

1.1.2 สถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของกระทรวงศึกษาธิการ ควรจะมีบทบาทอย่างสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารระดับกองด้วย เพื่อเป็นหลักประกันให้กระทรวงศึกษาธิการมีนักบริหารที่มีคุณภาพ คือ มีพฤติกรรมทั้งลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง การจัดหลักสูตรฝึกอบรมควรให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับนักบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การงบประมาณ และการควบคุมติดตามประเมินผล เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับกองจะได้มีการบริหารอย่างเป็นระบบเพิ่มมากขึ้น

1.1.3 ผู้บริหารระดับกอง ควรจะได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกอง เพื่อที่จะทำให้เป็นผู้บริหารที่ทันสมัยอยู่เสมอ สามารถบริหารงานของกองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับกองจะต้อง

มีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ และวิทยาการต่าง ๆ ที่ได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาตนเองสามารถที่จะทำได้โดยมีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม การอ่านหนังสือ ทารสารและเอกสารทางวิชาการที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน เทคนิค และแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ การเข้าสมาคมรวมกิจกรรมต่าง ๆ การศึกษาค้นคว้าและวิจัย การศึกษาคูงาน การทัศนศึกษา และการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อหาประสบการณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ ควรจะได้ปรับปรุงในด้านบุคลิกภาพ เจตคติ สุขภาพอนามัย และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างบรรยากาศองค์การ ของกองให้มีลักษณะเป็นแบบแจ่มใสมากขึ้น

1.2 การปรับปรุงบรรยากาศองค์การของกอง

ผลการวิจัยปรากฏว่า บรรยากาศองค์การของกองต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ โดยส่วนรวมเป็นแบบซึมเซา ซึ่งแสดงว่า ผู้บริหารระดับกองส่วนใหญ่อาจบริหารงานโดยขาดความรู้ความสามารถ ขาดบุคลิกภาพในการ เป็นผู้นำ และขาดสมรรถภาพในการบริหาร ไม่ว่านัยความสะอาดในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการภายในกอง บริหารงานโดยยึดคำสั่งหรือระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดการเสียขวัญ และไม่กำลังใจในการทำงาน กระทรวงศึกษาธิการควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และให้การส่งเสริมเพื่อให้บรรยากาศองค์การของกองเป็นไปทางแบบแจ่มใสมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำได้ คือ

1.2.1 จักระบบการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกอง เพื่อไม่ให้ผู้บริหารระดับกองปฏิบัติงานในกองใดกองหนึ่งนานเกินไปจนทำให้เกิดบรรยากาศซึมเซาขึ้นได้ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับกอง จะทำให้ทั้งผู้บริหารและข้าราชการ จะมีการปรับตัว มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความตื่นตัวกับงานในบรรยากาศใหม่ ย่อมจะส่งผลให้มีการสร้างบรรยากาศของกองที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้

1.2.2 ผู้บริหารระดับกอง ควรหาโอกาสหาความเข้าใจกับข้าราชการภายในกอง โดยการพบปะ พูดคุยสังสรรค์ หรือประชุมปรึกษาหารือ ก่อน

ที่จะดำเนินงานสำคัญ เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงความคิดเห็น และมี
ส่วนรวมในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยสร้างความสามัคคีกลมเกลียว และเพิ่มสำคัญ
ณั้ที่มีค้รมากขึ้น ผู้บริหารจะทอ้งมีเวลาสำหรับข้าราชการภายในกอง และมีใจกว้าง
พอที่จะรับฟังปัญหาหรือคำวิจารณ์จากข้าราชการภายในกอง รวมทั้งนำเอาข้อเสนอ
แนะของข้าราชการมาพิจารณา เพื่อให้บังเกิดผลดีต่อประสิทธิภาพ และบรรยากาศ
ในการปฏิบัติงานของกอง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ จะช่วยปรับปรุงและเสริมสร้าง
บรรยากาศองค์การของกองให้ดีขึ้นได้ควยวิธีการและเทคนิคทางบริหาร ไม่ต้องเสียเงิน
ลงทุนเพิ่มเติมแต่อย่างใด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าในโอกาสต่อไป

2.1 ควรจะได้มีการวิจัยเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้บรรยากาศองค์การของ
กองในกระทรวงศึกษาธิการ เป็นแบบซึมเซา เพื่อจะได้มีการแก้ไขปัญหาค้นคว้าต่อไป

2.2 ควรจะมีการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของ
กระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การของกองกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น วุฒิ อายุ
เพศ และประสบการณ์ของผู้บริหารระดับกอง และข้าราชการภายในกอง ขนาดและ
ลักษณะงานของกอง เป็นต้น เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหาร ระดับกองและบรรยากาศองค์การของกองให้ดีขึ้น

พฤติกรรมผู้จ้างของผู้บริหารระดับกองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับบรรยากาศ
 องค์การของกอง พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นเช่นใด บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะเป็น
 เช่นนั้น กล่าวคือถ้าผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมที่ดีเป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว
 ย่อมทำให้บรรยากาศการทำงานหรือการปฏิบัติงานภายในกองเป็นไปโดยเรียบร้อยดีงาม
 ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการได้ทราบ
 ถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือข้าราชการภายในกองที่ต่อพฤติกรรมการบริหารงาน
 ของตนว่าเป็นเช่นใด บรรยากาศการทำงานแบบเข้มเขาคะพฤติกรรมการบริหารงาน
 ของผู้บริหารระดับกอง ซึ่งเป็นที่พึงพอใจของข้าราชการภายในกองอยู่ในระดับปานกลาง
 ย่อมเป็นสิ่งที่กระทรวงศึกษาธิการควรใส่ใจปรับปรุงและพัฒนาได้เหมาะสมยิ่งขึ้น อันจะ
 นำมาซึ่งประสิทธิภาพในผลงานของกระทรวงศึกษาธิการทุกด้าน ผลการวิจัยนี้แม้จะยังไม่
 กว้างขวางและมากนัก แต่ก็อาจจะเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาใหญ่ ๆ ที่เรื้อรังของ
 กระทรวงศึกษาธิการได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมล ฐทรัพย์ การบริหาร แดงวิทยา 2516, 156 หน้า

กรรณิศา กรานุรัตน์ ระบบพฤติกรรมการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง
ปริญญาโท ก.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2512, 111 หน้า อักสำเนา

จรรยาภรณ์ งามญาติ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศของการ
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ 2519, 67 หน้า อักสำเนา

ณรงค์ รมณียกุล การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจ
ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ 2517, 34 หน้า อักสำเนา

ทองเคื่อน พันธุมนาวัน การวิเคราะห์แนวความคิดทางจิตวิทยาสังคม เกมมสุวรรณ
แผนกการพิมพ์ 2519, 42 หน้า

ธีระ รุณเจริญ ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู ปริญญาโท ก.ม.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2511, 114 หน้า อักสำเนา

บุญสม มาร์ติน กระทรวงศึกษาธิการกับการพัฒนาโยบายความมั่นคงของชาติ กองแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2521, 42 หน้า อักสำเนา

ปิ่น มาลากุล, ม.ล. บทนำ" การปฏิรูปการศึกษา ฉบับรายงานของคณะกรรมการ
วางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา โรงพิมพ์วัฒนาพานิช 2518, 294 หน้า

ประคอง กรรณสูต สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู ไทยวัฒนาพานิช 2518, 159 หน้า

ปลัดกระทรวง, สำนักงาน กองแผนงาน นโยบายทางการศึกษา โรงพิมพ์จุรินทร์
2522, 62 หน้า

ไพพรรณ มุสิกสาร ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวและประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2517, 88 หน้า อัดสำเนา

ร่ำพิง อัมเรศ การที่มากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญใจ ความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2517, 55 หน้า อัดสำเนา

วิจิตร ชีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร ปีที่ 26 , 15 สิงหาคม 2518 หน้า 19-21

วิบูลย์ มณีจันทร์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคเหนือ ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2520, 61 หน้า อัดสำเนา

วีระชาติ แก้วไสย องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2519, 76 หน้า อัดสำเนา

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิชย์ 2516, 531 หน้า

สมาน วีระกำแหง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ปรินิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2513, 111 หน้า อัดสำเนา

สะอาด แสงรัตน์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2520, 80 หน้า อัดสำเนา

สุรชาติ สังข์รุ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2520, 87 หน้า อัดสำเนา

หาชัย สงวณโท ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของบริหารวิทยาลัยครูกับ
บรรยากาศขององค์กร ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 2519, 84 หน้า อัดสำเนา

Brickner, Charles Elias. "An Analysis of Organizational Climate and leader Behavior in North Dakota School System," Dissertation Abstracts International. 30 (2): 90 - A, June, 1971.

Chamers, N.M. and Other. "Some Effects of Culture Training on Leadership in Heterocultural Task Groups," International Journal of Psychology. 5:301 - 314, June, 1966.

Commings, Jerry Rufus. "The Relationship of the Organizational Climate in Urban Schools to the Staffing Characteristics in the School District," Dissertation Abstracts International. 35 (8): 4899 - A. February, 1974.

Cook, Eward Vance. "Leadership Behavior of Elementary School Principals and the Organizational Climate of the Schools with They Administer," Ann Arbor University Microfilms. 27 (2), 345 - 346 - A. August, 1966.

Cook, Richard P. "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certian Other Variables in Selected Urban Elementary School," Dissertation Abstracts International. 31 (10): 5063 - A. April, 1971.

Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Educational. New York, McGraw - Hill, 1971. 492 p.

Fippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. p 230 - 232 Tokyo, Kassakusha Co, Ltd., 1966

Gunn, Jack Gordon. "A Study of the Organizational Climate of Selected High Schools in the State of Mississippi," Dissertation Abstracts International. 32 (9): 4874 - 4875 - A. March, 1971.

Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York, Washington University, The Macmillan Company, 1966. 352 p.

Lambert, Donal Burton. "A Study of The Relationship Between Teacher Morale and School Principals' Leader Behavior," Dissertation Abstracts International. 29 (8): 2484 - A. February, 1969.

Mcleod, Ronald Keith. "Relationship of Staff Size and Variables to the Organizational Climate of Elementary School," Dissertation Abstracts International. 30 (6): 2298 - A. December, 1969.

- Mehrens, Herbert A. and Robert L. Ebel. Principles of Educational and Psychological Measurement. Chicago, Rand Mc Nally, 1967. 438 p.
- Partin, Jackson Lance. "The Administration Behavior of the Junior High School Principals," Dissertation Abstracts International Ann Arbor University Microfilms, 30; 1373. October, 1969.
- Stogdill, Ralph M. Hand Book of Leadership. New York, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co, Inc , 1974. 613 p
- Tannenbuam, Robert and Other. Leadership and Organization. New York, Hill Book Company, 1961. 456 p
- Truitt, Thomas E. "A Study of the Relationship between the Leader Behavior of Principals and Organizational Output of High Schools in North Carolina " Dissertation Abstracts International. 36 (1); 85 - A. June, 1975.
- Vichit, Dheerakul. Leadership Behavior of the Secondary School Principal in Bangkok, Thailand as Related to Sex, Age, Experience and Qualification, Doctor's Thesis. Britham Young University, 1972. 90 p. mimeographed.
- Wales, Richard Frederick. "The Elementary Principals' Leader and Teacher Morale," Dissertation Abstracts International. 32 (5); 2385 - 2386 - A November, 1971.
- Winter, James Alvin. "An Investication of the Relationship of Organizational Climate and Cartain Personal Status Factor of Elementary School Professional Staff Members," Dissertation Abstracts International. 20 (5); 2083 - A October, 1968.

ภาพผนวก

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

25. ธันวาคม 2523

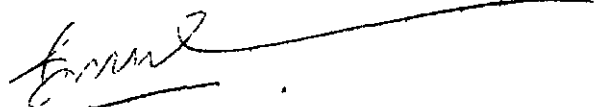
เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการกระทรวงศึกษาธิการ

ด้วยข้าพเจ้ามีความประสงค์ที่จะทำการศึกษาปัญหาการบริหารงานของหน่วยงานระดับกองในกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับกอง กับบรรยากาศองค์การของกอง โดยปัจจุบันมุ่งหมายที่จะหาข้อสรุป เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการให้พิจารณาปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับกองและให้มีการสร้างบรรยากาศการทำงานภายในกองที่ดี ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมที่ดียิ่งขึ้น

จึงเรียนมา เพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามซึ่งแนบมาพร้อมนี้ และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริงในความรู้สึกของท่าน คำตอบของท่านจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และขอรับรองว่า จะไม่กระทบกระเทือนต่อท่านแต่ประการใด เพราะการแปลผลจะแปลออกมาในรูปส่วนรวม ถ้าวางคงได้รับความร่วมมือด้วยดี ขอขอบคุณา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นายวิเชียร เป็ลยวจิตร)

นักวิชาการศึกษา 5

กองตรวจและรายงาน สป.

กองตรวจและรายงาน

โทร. 2822870

แบบสอบถามตอนที่ 1

โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียด พิจารณาว่า ผู้อำนวยกา^รกอง หรือหัวหน้ากอง
แสดงอาการดังข้อความข้างหรือไม่ แล้วเขียนวงกลม ☐ ลงรอบตัวเลข 1 2 3 4
ตัวใดตัวหนึ่ง เมื่อ

- | | |
|---|---|
| ผู้อำนวยกา ^ร กอง หรือหัวหน้ากองแสดงอาการดังกล่าว <u>เสมอ</u> ^๗ มีน้ำหนัก | 4 |
| ผู้อำนวยกา ^ร กอง หรือหัวหน้ากองแสดงอาการดังกล่าว <u>บ่อยครั้ง</u> มีน้ำหนัก | 3 |
| ผู้อำนวยกา ^ร กอง หรือหัวหน้ากองแสดงอาการดังกล่าว <u>นาน</u> ^๗ ครั้ง มีน้ำหนัก | 2 |
| ผู้อำนวยกา ^ร กอง หรือหัวหน้ากองแสดงอาการดังกล่าว <u>น้อยมาก</u> หรือ <u>ไม่เคย</u> | 1 |
1. ช่วยเหลือในเร็ววัน ส่วนตัวของผู้ไ้บังคับบัญชา 1 2 3 4
 2. แสดงให้ผู้ไ้บังคับบัญชาเข้าใจทัศนคติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 1 2 3 4
 3. ทำให้ผู้ไ้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน 1 2 3 4
 4. มีความคิดใหม่ ๆ และทดลองความคิดเหล่านั้น ๆ กับผู้ไ้บังคับบัญชา 1 2 3 4
 5. เป็นคนที่ยุ้ไ้บังคับบัญชาเข้าใจได้ง่าย 1 2 3 4
 6. ปกครองอย่างเข้มแข็ง 1 2 3 4
 7. ปีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของผู้ไ้บังคับบัญชา 1 2 3 4
 8. ทำผลงานที่บกพร่องของผู้ไ้บังคับบัญชา 1 2 3 4
 9. ใช้ภาษาพูดใดบางอย่างระดั^รกชัดเจ^นเข้าใจง่าย 1 2 3 4
 10. ชอบทำงานตามคำ^{สั่ง}และไม่^{ลัง}สร^กกับผู้อื่น 1 2 3 4
 11. หมั่นดูแลตรวจตราสวัสดิภาพของผู้ไ้บังคับบัญชา 1 2 3 4
 12. รู้จักเลือกคนใดเหมาะสมกับชนิดของงาน 1 2 3 4
 13. กำหนดเวลาทำงานควร^{จะ}เสร็จ 1 2 3 4
 14. วางมาตรฐานการทำงานของผู้ไ้บังคับบัญชา 1 2 3 4
 15. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจของท่าน 1 2 3 4

16. ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาผู้ใดทั้งกับบัญชา 1 2 3 4
17. ส่งเสริมความคิดริเริ่มและการปฏิบัติงานของผู้ใดทั้งกับบัญชา 1 2 3 4
18. เร่งรัดให้ผู้ใดทั้งกับบัญชาทำงานเสร็จทันเวลา 1 2 3 4
19. ปฏิบัติกับผู้ใดทั้งกับบัญชาอย่างยุติธรรม 1 2 3 4
20. ส่งเสริมให้ผู้ใดทั้งกับบัญชาทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน 1 2 3 4
21. เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน 1 2 3 4
22. ทำให้ผู้ใดทั้งกับบัญชาเข้าใจเรื่องระบบและกระบวนการบริหาร 1 2 3 4
23. เป็นกันเองและพองาย 1 2 3 4
24. ให้ผู้ใดทั้งกับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับ 1 2 3 4
25. ผู้ใดทั้งกับบัญชาจากใจและสบายใจที่จะพูดกับผู้ช่วยการกอง 1 2 3 4
26. ผู้ใดทั้งกับบัญชาทราบนโยบายในการบริหารงาน 1 2 3 4
27. ขอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ใดทั้งกับบัญชา 1 2 3 4
28. หวังว่าผู้ใดทั้งกับบัญชาจะทำงานเต็มความสามารถ 1 2 3 4
29. ปรึกษาผู้ใดทั้งกับบัญชาก่อนดำเนินงานสำคัญ 1 2 3 4
30. หวังว่าผู้ใดทั้งกับบัญชาจะมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด 1 2 3 4

แบบสอบถามตอนที่ 2

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลม **O** รอบตัวเลข 1 2 3 4 ตัวใดตัวหนึ่ง ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความเกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในกองท่าน พฤติกรรมเหล่านี้อาจเกิดขึ้นกับตัวท่าน หรือข้าราชการคนอื่น หรือข้าราชการทุกคนก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก	4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก	3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเอยมาก	มีน้ำหนัก	1

1. กิริยามารยาทของข้าราชการในกองนี้เป็นที่น่ารำคาญ 1 2 3 4
2. มีข้าราชการกลุ่มน้อยพยายามกีดกันข้าราชการส่วนใหญ่เสมอ 1 2 3 4
3. ข้าราชการพยายามต่อต้านเพื่อนร่วมงานที่ไม่ปฏิบัติตนเหมือนคนอื่น 1 2 3 4
4. ข้าราชการทำความชอบและความสนิทสนมกับผู้อำนวยกา หรือหัวหน้ากอง 1 2 3 4
5. ข้าราชการชอบพูดขัดขวางหะหะที่ผู้ร่วมงานคนอื่นกำลังพูดในที่ประชุม 1 2 3 4
6. ข้าราชการถามคำถามที่ไร้สาระในที่ประชุม 1 2 3 4
7. ข้าราชการชอบพูดไม่ตรงประเด็นและปราศจากจุดมุ่งหมายในที่ประชุม 1 2 3 4
8. ข้าราชการในกองต่างคนต่างอยู่ไม่ค่อยคบหาสมาคมกัน 1 2 3 4
9. ข้าราชการพูดถึงเรื่องการขอย้ายและการลาออกเสมอ ๆ 1 2 3 4
10. ข้าราชการสังสรรค์กันเฉพาะกลุ่มของตนเท่านั้น 1 2 3 4
11. งานพิเศษของข้าราชการกวางงานประจำ 1 2 3 4
12. ข้าราชการมีงานที่ต้องทำตามมติของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ มากเกินไป 1 2 3 4
13. ข้าราชการมีภาระในการรายงานผล 1 2 3 4
14. ข้าราชการมีภาระเกี่ยวกับการทำงานสารบรรณมาก 1 2 3 4

15. ข้าราชการมีเวลาเพียงพอในการเตรียมตัวเพื่อการปฏิบัติงาน 1 2 3 4
16. กองมีข้อแนะนำในการใช้อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมอยู่เสมอ 1 2 3 4
17. ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีมาก 1 2 3 4
18. ข้าราชการยินดีที่จะอุทิศตนและเวลาในการทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ 1 2 3 4
19. ข้าราชการแสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อชื่อเสียงของกอง 1 2 3 4
20. กองมีการบริการด้านการรักษาความสะอาดพร้อมที่จะใช้ได้ 1 2 3 4
21. ข้าราชการส่วนใหญ่ยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน 1 2 3 4
22. กองจัดหาวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานไว้พร้อม 1 2 3 4
23. บรรยากาศเมื่อข้าราชการอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างสนุกสนานครึกครื้น 1 2 3 4
24. ข้าราชการมีความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ 1 2 3 4
25. กองจัดหาหนังสือระเบียบ คำสั่ง กฎหมายประกอบการปฏิบัติงาน
ไว้บริการข้าราชการ 1 2 3 4
26. ข้าราชการใช้เวลาหลังจากเลิกงานแล้วทำงานในหน้าที่ที่ยังทำไม่เสร็จ 1 2 3 4
27. เพื่อนสนิทของข้าราชการคือข้าราชการในกองเดียวกัน 1 2 3 4
28. ข้าราชการเชิญเพื่อนข้าราชการในกองไปเยี่ยมบ้าน 1 2 3 4
29. ข้าราชการทราบภูมิหลังของครอบครัวเพื่อนข้าราชการคนอื่น ๆ 1 2 3 4
30. ข้าราชการเล่าชีวิตส่วนตัวของตนให้ข้าราชการในกองฟัง 1 2 3 4
31. ในเวลาราชการข้าราชการมีการพบปะสังสรรค์กันอย่างสนุกสนาน 1 2 3 4
32. ข้าราชการร่วมมือกันจัดทำรายงานต่าง ๆ 1 2 3 4
33. ข้าราชการจัดทำรายงานต่าง ๆ ภายตนเอง 1 2 3 4
34. มีระเบียบวาระในการประชุมและดำเนินการตามโดยเคร่งครัด 1 2 3 4
35. การประชุมจัดเพื่อรับฟังผู้บัญชาการหรือหัวหน้ากองแถลงมากกว่า
การเปิดอภิปราย 1 2 3 4
36. ผู้บัญชาการหรือหัวหน้ากองดำเนินการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ 1 2 3 4
37. ข้าราชการมักจะออกนอกกองที่ทำงานในเวลาราชการ 1 2 3 4

38. ข้าราชการรับประทานอาหารกลางวันในกองของตนตามลำพัง 1 2 3 4
39. ข้าราชการไม่สงสัยในระเบียบข้อบังคับที่ผู้อำนวยการกำหนดขึ้น 1 2 3 4
40. ผู้อำนวยการติดต่อกักตักข้าราชการในกองเป็นประจำ 1 2 3 4
41. กองมีบริการธุรการสำหรับข้าราชการเสมอ 1 2 3 4
42. ข้าราชการได้รับผลการตรวจเยี่ยมของผู้บริหารระดับสูงที่มาตรวจเยี่ยม
พื้นที่ 1 2 3 4
43. ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่ตัดสินใจในการจัดการงานปฏิบัติงาน 1 2 3 4
44. ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดงานให้ข้าราชการปฏิบัติ 1 2 3 4
45. ผู้อำนวยการตรวจสอบความสามารถทางวิชาการของข้าราชการ 1 2 3 4
46. ผู้อำนวยการแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของข้าราชการ 1 2 3 4
47. ผู้อำนวยการจัดหางานให้ข้าราชการทำจนเต็มความสามารถ 1 2 3 4
48. มีคณาจารย์ที่พิเศษของข้าราชการให้ทราบโดยทั่วถึงกัน 1 2 3 4
49. ผู้อำนวยการชอบพูดมากจนเกินความจำเป็น 1 2 3 4
50. ผู้อำนวยการให้การช่วยเหลือการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกวิถีทาง 1 2 3 4
51. ผู้อำนวยการทำงานอย่างหนักเพื่อให้ข้าราชการถือเป็นแบบอย่าง 1 2 3 4
52. ผู้อำนวยการใจกว้างใจดี 1 2 3 4
53. ผู้อำนวยการเตรียมเรื่องที่จะสั่งหรือพูดกับข้าราชการไว้เป็นอย่างดี 1 2 3 4
54. ผู้อำนวยการอธิบายเหตุผลการติชมข้าราชการทุกครั้ง 1 2 3 4
55. ผู้อำนวยการจัดหาสวัสดิการส่วนบุคคลให้ข้าราชการ 1 2 3 4
56. ผู้อำนวยการมาถึงกองก่อนข้าราชการคนอื่น ๆ 1 2 3 4
57. ผู้อำนวยการแจ้งให้ข้าราชการทราบถึงแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ ๆ 1 2 3 4
58. ผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่ข้าราชการเข้าใจในตัวท่านได้ง่าย 1 2 3 4
59. ผู้อำนวยการช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของข้าราชการ 1 2 3 4
60. ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นที่รักใคร่ชอบพของข้าราชการ 1 2 3 4
61. ผู้อำนวยการช่วยเหลือข้าราชการทำงานหลังจากหมดเวลาราชการ 1 2 3 4
62. ผู้อำนวยการช่วยเหลือข้าราชการขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย 1 2 3 4
63. เปิดโอกาสให้ข้าราชการพิจารณางานที่จะจัดทำในกอง 1 2 3 4
64. ผู้อำนวยการพยายามหาทางเพิ่มพูนรายได้และเงินก้อนให้ข้าราชการ 1 2 3 4

วิจารณ์ ชีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร 28:19-21, 2518

เกณฑ์วิเคราะห์และพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ ถ้าท่านได้คะแนน 15-30 แสดงว่าท่านเกือบจะไม่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานของท่านเลย ท่านเคยเมยตอเขา ท่านเป็นนายเต็มที ไม่ให้ความไว้วางใจหรือให้ความนับถือเท่าที่ควร ท่านควรปรับปรุงเรื่องนี้ให้มาก เพื่อผู้ร่วมงานของท่านจะสบายใจขึ้นและทำงานได้ดีขึ้น ถ้าท่านไม่ปรับปรุงตัวของท่านเลยท่านจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่เผด็จการและไม่มีใครรักท่านจริง

ถ้าท่านได้คะแนน 31-45 แสดงว่าท่านมีมนุษยสัมพันธ์ขั้นใช้ได้ ให้ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือพอประมาณ ถ้าท่านพยายามปรับปรุงความสัมพันธ์ให้มีความจริงใจ สกปรกเห็นอกเห็นใจเพื่อผู้ร่วมงานให้มีความรู้สึกอบอุ่นกว่านี้อีกนิด ท่านจะเป็นผู้บริหารที่จะเป็นที่รักและคิดถึง ของลูกน้องตลอดไป

ถ้าท่านได้คะแนน 46-60 แสดงว่าท่านเป็นผู้บริหารที่มีน้ำใจในทริจิตที่ดี ลูกน้องท่านรักใคร่และอบอุ่นเมื่อทำงานร่วมกับท่าน เพราะพวกเขาได้รับการยอมรับนับถือและได้รับความไว้วางใจจากท่านเป็นอย่างดี ท่านเป็นคนสำคัญสำหรับเขาและเขาก็เป็นคนสำคัญสำหรับท่าน ถ้าท่านอยากจะเปลี่ยนแปลงไปในทางลบจะไม่มีประโยชน์อะไรเลย ถ้าท่านจะพยายามปรับปรุงให้หน่วยงานของท่านมีชีวิตชีวาขึ้นกว่าเดิม ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานของท่านจะสุขภาพสบายใจ และอาจจะได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม

พฤติกรรมด้านปฏิบัติงาน ถ้าท่านได้คะแนนระหว่าง 15-30 คะแนน แสดงว่าความสัมพันธ์ของท่านกับผู้ร่วมงานในด้านการงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย จุดมุ่งหมายวิธีดำเนินการ การติดต่อสื่อสาร ติดตามผลงาน ยังไม่สู้จะเป็นเรื่องเป็นราวนัก สมควรจะได้มีวิธีการปรับปรุงอย่างยิ่ง

ถ้าท่านใดคะแนนระหว่าง 31-45 คะแนน แสดงว่าท่านใฝ่ใจเรื่องงาน ความสำเร็จของงานพอสมควร มีการติดต่อกับลูกน้อง ติดตามผลงาน ถูกลิด ถูกล่า มีความเข้มแข็งและมีระเบียบแบบแผนพอใช้ หากท่านปรับปรุงตนเองในเรื่องการสั่งงาน ติดตามผลและประสานงานให้มากกว่านี้ ท่านจะได้เป็นผู้บริหารชั้นยอดคนหนึ่ง

ถ้าท่านใดคะแนนระหว่าง 46-60 คะแนน ท่านเป็นผู้บริหารที่ทำงาน บริหาร เป็น ทำงานสำเร็จอยู่เสมอ ท่านใจคนเป็น และเป็นคนเคร่งครัดต่อระเบียบ วินัยและตรงต่อเวลาเสมอ และตัวท่านเองก็มักจะเป็นเช่นนั้นด้วย ท่านเป็นคนที่มีความคิด ริเริ่ม กล้าได้กล้าเสียร่วมกับลูกน้อง และไม่ขาดที่จะวิจารณ์ผลงานที่ควรปรับปรุง อย่างไม่รีไถ่ อยากรู้ว่าตนเองเป็นผู้นำที่ดีที่สุด จงเปรียบเทียบคะแนนทั้งสอง พฤติกรรมนี้เสียก่อน

เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทั้งสองท่าน ถ้าคะแนนพฤติกรรมท่านมุ่งสัมพันธ์ ทำกว่าคะแนนพฤติกรรมท่านมุ่งงาน แสดงว่าท่านเอางานเอาการ เกินไปโดยไม่นึกถึง จิตใจและสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือยังนึกถึงน้อยไปหน่อย ควรแก้ไขปรับปรุง พฤติกรรมท่านสัมพันธ์ภาพ

ถ้าคะแนนพฤติกรรมท่านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมท่านมุ่งงาน ท่านควร จะปรับปรุงการทำงาน หรือความพยายามประสานงานและติดตามผลงานให้มากขึ้น เพราะท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแต่งานของท่านช้ากว่าปกติ ถ้าท่านเป็นคนขี้เกรงใจควรลด นิสัยลงบ้าง

ถ้าคะแนนของพฤติกรรมทั้งสอง เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ท่านเป็นผู้นำที่ ทำงานที่ยึดถือความดีความชอบและความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ ถ้าคะแนนทั้งสองพฤติกรรม อยู่ในระดับต่ำมากหรือปานกลาง ท่านควรปรับปรุง ถ้าคะแนนทั้งสองพฤติกรรมอยู่ใน เกณฑ์สูง ท่านเป็นผู้นำที่ดี เพื่อนร่วมงานต้องการท่าน และประเทศชาติก็ต้องการท่าน และคนที่มีความสามารถเช่นเดียวกับท่าน