

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6



นายสม มั่งคั่ง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2532

ISBN 974 - 576 - 044 - 7

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

015273

i 10301847

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP  
STYLES AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SECONDARY SCHOOLS UNDER  
THE JURISDICTION OF THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION,  
EDUCATIONAL REGION SIX

Mr. SOM MUNKUNG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements

for the Degree of Master of Education

Department of Educational Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

1989

ISBN 974 - 576 - 044 - 7

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบแผนของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศ  
องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต  
การศึกษา 6

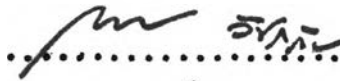
โดย นายสม มั่งคั่ง

ภาควิชา บริหารการศึกษา

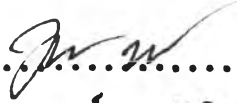
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุคนธทรัพย์

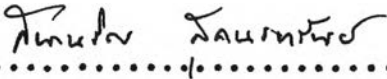


บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาโท

  
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วัชรราช)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุคนธทรัพย์)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)



สม มั่งคั่ง : ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 (THE RELATIONSHIP BETWEEN  
SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLES AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE  
OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE DEPARTMENT OF  
GENERAL EDUCATION, EDUCATIONAL REGION SIX) อ.ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.สนานจิตร  
สุคนธ์ทรัพย์, 181 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Rensis  
Likert บรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามแนวคิดของ Andrew W. Halpin และเพื่อศึกษาความ  
สัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ เครื่องมือวิเคราะห์ลักษณะองค์การ (POC) ของ  
Rensis Likert และเครื่องมือวิเคราะห์บรรยากาศองค์การ (OCDQ) ของ Andrew W. Halpin  
กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปีการศึกษา 2528 จำนวน 1,005 คน จาก  
108 โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าคะแนนที่ และ  
ค่าไค-สแควร์

ผลการวิจัยพบว่า 1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน 2. บรรยากาศ  
องค์การของโรงเรียนทุกขนาดไม่แตกต่างกัน 3. โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแตกต่างกัน จะมี  
บรรยากาศองค์การของโรงเรียนแตกต่างกัน 4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ด  
ขาดแบบเผด็จการ) ระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ  
แบบ 4 (แบบสนิทสนม) แบบ 5 (แบบรวบอำนาจ) แบบ 6 (แบบปิด) 5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำ  
ระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) ระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) จะมีความสัมพันธ์กับ บรรยากาศ  
องค์การแบบ 1 (แบบเปิด) แบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม)

ภาควิชา ..... บริหารการศึกษา  
สาขาวิชา ..... บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา ..... 2531

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....  
Amul Srinan



SOM MUNKUNG : THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLES AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION, EDUCATIONAL REGION SIX. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. SNANCHIT SUKONTASAP, Ph.D., 181 PP.

The purposes of this study were to investigate administrators' leadership styles according to the concept of Rensis Likert, school organizational climate according to the concept of Andrew W. Halpin and the relationship between administrators' leadership styles and organizational climate in secondary schools under the jurisdiction of the Department of General Education in Educational Region Six.

The instruments used in this study were Profile of Organizational Characteristics (POC) constructed by Rensis Likert and Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) by Andrew W. Halpin. The samples used in this study were 1,005 assistant administrators and head of subject department who were working during academic year 2528 in 108 secondary schools under the jurisdiction of the Department of General Education in Educational Region Six. Statistics applied for data analysis were frequency, percentage, mean, T-Scores and Chi-Square.

The study revealed that : 1) No difference was found among leadership styles of school administrators categorized by school size. 2) The organizational climate in every school size was not different. 3) Schools administered under different administrators' leadership styles had different organizational climate. 4) Administrators with System 1 (Exploitive authoritative) and System 2 (Benevolent authoritative) leadership styles tended to create organizational climate specified as Type 4 (The Familiar Climate), Type 5 (The Paternal Climate) and Type 6 (The Closed Climate). 5) Administrators with System 4 (Consultative) and System 4 (Participative group) leadership styles tended to create organizational climate specified as Type 1 (The Open Climate), Type 2 (The Autonomous Climate) and Type 3 (The Controlled Climate).

ภาควิชา ..... บริหารการศึกษา .....  
สาขาวิชา ..... บริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษา .....  
ปีการศึกษา ..... 2531 .....

ลายมือชื่อนิสิต ..... *Som* .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา ..... *Snanchit Sukontasap* .....



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้รับความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ท่านได้ให้ความดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือแนะนำ ให้ข้อคิด ตรวจสอบโครงร่าง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จเรียบร้อยและสมบูรณ์

การสร้างและปรับปรุงแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างมาก จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ ที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา รองศาสตราจารย์ วาสนา โกวิทยา ตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา อาจารย์ชาญณรงค์ แสงสว่าง อาจารย์สมชัย พฤกษาสวย อาจารย์ทัศนาศิริรัตน์ ศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 6 ที่ได้ให้คำแนะนำและแก้ไขปรับปรุงการทำวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 6 ได้กรุณาออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 คณะผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา ที่ได้ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้ และเนื่องจากทุนการวิจัยครั้งนี้บางส่วนได้รับจากทุนอุดหนุนการวิจัยของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่านที่กล่าวข้างต้น จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นายสม มั่งคั่ง

ผู้วิจัย



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญแผนภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
ประโยชน์ของการวิจัย .....	5
คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย .....	6
วิธีดำเนินการวิจัย .....	9
ลำดับชั้นการเสนอข้อมูล .....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
แบบผู้นำ .....	11
ความหมายของคำว่า "แบบผู้นำ" .....	11
ผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นผู้นำ .....	14
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแบบผู้นำ .....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ .....	16

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
วิธีการศึกษาแบบผู้นำ .....	17
ประเภทของแบบผู้นำ .....	27
บรรยากาศองค์การ .....	32
แนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ..	32
ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Halpin	36
แบบของบรรยากาศองค์การ .....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	46
3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	51
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร .....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ .....	102
บรรณานุกรม .....	115
ภาคผนวก .....	121
ภาคผนวก ก. ....	122
ภาคผนวก ข. ....	145
ประวัติผู้เขียน .....	161





## รายการตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนโรงเรียนทั้งหมดและจำนวนที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามขนาด	52
2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก .....	53
3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดกลาง .....	56
4	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ .....	58
5	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนจากโรงเรียนขนาดเล็ก ..	63
6	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนจากโรงเรียนขนาดกลาง	66
7	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ..	68
8	แสดงค่าคะแนนที่ใช้คำนวณหาคะแนนงับรพยากาของคการ ของ Halpin .....	71
9	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศและขนาด โรงเรียน .....	74
10	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภท การสอนและขนาดโรงเรียน .....	75
11	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา .....	76
12	ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก .....	77
13	ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง .....	80
14	ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ .....	82

รายการตารางประกอบ (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	ผลสรุปการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 .....	84
16	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา .....	85
17	ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก .....	86
18	ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง .....	89
19	ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ .....	91
20	ผลสรุปการวิเคราะห์แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	93
21	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างบรรยากาศของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดต่าง ๆ .....	95
22	บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามแบบผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน .....	97
23	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	99
24	บรรยากาศองค์การของโรงเรียนจำแนกตามแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ใช้อำนาจ (ระบบ 1-2) และใช้ประชาธิปไตย (ระบบ 3-4) โรงเรียนมัธยมศึกษา .....	100

รายการตารางประกอบ (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
25	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกเป็นรายกลุ่ม	101
26	แสดงแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก .....	122
27	แสดงแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ....	124
28	แสดงแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ .....	126
29	ค่าคะแนนที่ขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติจำแนก ตามขนาดโรงเรียน .....	127
30	แสดงคะแนนบ่งชี้แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก	132
31	แสดงคะแนนบ่งชี้แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดกลาง	135
32	แสดงคะแนนบ่งชี้แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่	137



## รายการแผนภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงแบบผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยไอไอโอ .....	19
2	แสดงคณาธิการบริหารของ Blake และ Mouton .....	20
3	แสดงระบบบริหารตามแนวของ Likert .....	23
4	แสดงแนวคือนื่องของความเป็นผู้นำตามแนวความคิดของ Tannenbaum and Schmidt .....	25
5	เส้นทางแสดงลักษณะของบรรยากาศเปิด .....	40
6	เส้นทางแสดงลักษณะของบรรยากาศอิสระ .....	41
7	เส้นทางแสดงลักษณะของบรรยากาศควบคุม .....	42
8	เส้นทางแสดงลักษณะของบรรยากาศสนิทสนม .....	43
9	เส้นทางแสดงลักษณะของบรรยากาศรวบอำนาจ .....	44
10	เส้นทางแสดงลักษณะของบรรยากาศปิด .....	45