

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะได้ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรในการวิจัย คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจำนวน 513 คน ครูผู้สอนจำนวน 1,098 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,611 คน จากสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 ในเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย จำนวน 57 แห่ง

2) การวิจัยเรื่องนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนจำนวน 295 คน หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 195 คน และหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจำนวน 33 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 523 คน จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยใช้สูตรของ Yamane's (บุญเรียง, 2539 : 183 – 184)

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่หนองคาย มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.825 ซึ่งแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบเลือกตอบ(Check List) เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำนวน 20 ข้อ ครอบคลุมรายละเอียดปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้

- |                              |             |
|------------------------------|-------------|
| 1. ด้านคุณลักษณะของผู้นำ     | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านทักษะความเป็นผู้นำ    | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ด้านพฤติกรรมการณ์ผู้นำ    |             |
| และส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ด้านการจูงใจ              | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากร สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำนวน 35 ข้อ ครอบคลุมรายละเอียด 7 ด้าน ดังนี้

- |                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| 1. ด้านการปฐมนิเทศ             | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านการประชุมอบรม           | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ด้านการประชุมสัมมนา         | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ด้านการศึกษาดูงาน           | จำนวน 5 ข้อ |
| 6. ด้านการศึกษาต่อ             | จำนวน 5 ข้อ |
| 7. ด้านการพัฒนาตนเอง           | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลบรรยากาศโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำนวน 30 ข้อ ครอบคลุมรายละเอียดปัจจัย 6 ด้าน ดังนี้

- |                      |             |
|----------------------|-------------|
| 1. ด้านโครงสร้าง     | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านมาตรฐาน       | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ด้านความรับผิดชอบ | จำนวน 5 ข้อ |

4. ด้านการเห็นคุณค่า จำนวน 5 ข้อ

5. ด้านการสนับสนุน จำนวน 5 ข้อ

6. ด้านความผูกพัน จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย สถิติที่ใช้คือ วิเคราะห์

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการและ  
บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งสถานศึกษาต่าง ๆ ประสานงานกับผู้รับผิดชอบใน  
แต่ละสถานศึกษาทางโทรศัพท์ และไปปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window  
วิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

### 1.5 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถสรุปผลการศึกษาคือ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน  
523 คน ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 321 คน คิดเป็นร้อยละ 61.38 ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง  
อยู่ในช่วงระหว่าง 31 – 40 ปี มีมากที่สุด จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 30.21 รองลงมาคือช่วง  
อายุ 20 - 30 ปี มีจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 24.86 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี มีจำนวน 125 คน คิด  
เป็นร้อยละ 23.90 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง มีระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 420 คน  
คิดเป็นร้อยละ 80.31 และระดับการศึกษาที่มีน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 8 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 1.53 ประสบการณ์ทำงานของกลุ่มตัวอย่าง 1 – 10 ปี มากที่สุด จำนวน 219 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 41.88 ประสบการณ์ทำงาน 31 – 40 ปี น้อยที่สุดจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 16.63 ระดับ  
รายได้ของกลุ่มตัวอย่างระดับ 10,000 – 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 217 คน คิดเป็น ร้อยละ  
41.49 และ ระดับรายได้ 50,000 บาทขึ้นไป น้อยที่สุดจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 0.96 ขนาด  
สถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ขนาดกลางมากที่สุด จำนวน 233คน คิดเป็นร้อยละ 44.55 และขนาด  
ใหญ่มีน้อยที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20 ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง ครูผู้สอนมาก  
ที่สุด จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 56.41 และหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนน้อยที่สุด จำนวน 33 คน  
คิดเป็นร้อยละ 6.31 และสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง มีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 354 คน  
คิดเป็นร้อยละ 67.69 รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 32.31 ตามลำดับ

### วิเคราะห์ข้อมูลบรรยากาศโรงเรียน

จากตารางวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 จะเห็นได้ว่าข้อมูลบรรยากาศโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 แยกเป็นรายข้อมีรายละเอียดดังนี้ ด้านความผูกพัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.12 รองลงมาได้แก่ ด้านมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ด้านการสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ด้านการเห็นคุณค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 4.02 และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

### วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

จากตารางวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 แยกเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้ ด้านคุณลักษณะของผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.18 รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ด้านพฤติกรรมกาชี้แนะและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

### วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

จากตารางวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 แยกเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้ ด้านการศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 รองลงมาได้แก่ ด้านการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ และด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับที่ระดับ 4.55 ด้านการประชุมสัมมนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ด้านการประชุมอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการปฐมนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

**การทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย**

$H_0: \rho = 0$  = ภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

$H_1: \rho \neq 0$  = ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

จากตารางวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายพบว่าภาวะผู้นำการทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำการด้านคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษามากที่สุด

**การทดสอบสมมติฐานบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากร  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย**

$H_0: \rho = 0$  = บรรยากาศองค์กรไม่มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

$H_1: \rho \neq 0$  = บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

จากตารางวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 จะเห็นได้ว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่าบรรยากาศองค์กรทุกด้าน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยบรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษามากที่สุด

**การทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์  
การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย**

จากตารางวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์การพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ปัจจัยภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะของผู้นำ และปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้าง ด้านความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐาน ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ สามารถทำนายการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ได้ร้อยละ 12.40 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.14447

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่น่าสนใจในการนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.02$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านคุณลักษณะของผู้นำ มีค่าสูงสุด ( $\bar{x}=4.18$ ) และด้านการจูงใจ มีค่าต่ำสุด ( $\bar{x}=3.75$ ) ซึ่งสอดคล้องกับจิรรัตน์ วิไลวรรณ (2545) ได้ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และครูผู้สอนมีทัศนะต่อการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน จูติพงศ์ คล้ายไธทอง (2547) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 5 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็น แบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการจงใจเชิงคล้อย พบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เช่นกัน โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการ จงใจเชิงคล้อยสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วน การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคลผู้บริหารสถานศึกษามีระดับพฤติกรรมต่ำสุด และพระมหาสิทธิวิญญ์ ปญญาปสุโต (อภิปณัฐ ไชย) (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระ ปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาตามทัศนะของครูผู้สอนพบว่า 1) การใช้ภาวะ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัด นครราชสีมาตามทัศนะของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยการใช้ภาวะผู้นำแบบ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา สูงสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็น รายบุคคล 2) การใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยธรรมแผนก สามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาตามทัศนะของครูผู้สอนจำแนกตามประเภทผลการดำเนินงาน ของครูผู้สอนโดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3) การใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วิทยาลัยพระปริยธรรมแผนกสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนก ตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่ แตกต่างกันเช่นเดียวกัน รวมทั้งจารุวรรณ ชุณหวรรณนท์ (2545) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัย บูรพามิจุคุมงหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิม พระเกียรติ โดยศึกษาใน 5 องค์ประกอบ คือการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้าง บารมี การกระตุ้น ทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้ง ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารการ พยาบาลโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง จำแนก เป็นรายด้านพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์และการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่ต่ำที่สุดคือ การสร้างบารมี ผลการเปรียบเทียบ

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและการอบรมทางการบริหารกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารการพยาบาลให้ความหมายภาวะผู้นำการไปสู่องค์การเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา คือ ด้านเวลา ด้านปัญหาครอบครัว ด้านทุนทรัพย์ และด้านความต้องการสนับสนุนจากองค์กร คือ การสนับสนุนด้านเวลา ด้านทุนทรัพย์ และด้านการวางแผนความก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้เดวิด (Davi, 1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำ มีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลข่าวสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลกระทบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับรัสเซลและรอย (Russell & Roy, 1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการจัดการของความเป็นผู้นำเป้าหมายที่ได้รับจากลูกจ้าง ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการจัดการของความเป็นผู้นำเป้าหมายที่ได้รับจากลูกจ้างและสิ่งที่พบแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเจตนาและความต้องการของลูกจ้าง ผลที่ได้จะแสดงออกมาในทางที่ตรงกันข้าม คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่ามีผลต่อเจตคติที่ต่ำกว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำกับการให้ผลตอบแทนที่อาจเป็นไปได้และการจัดการในทางบวกที่สามารถกระทำได้ในกรณีการให้ผลตอบแทนที่อาจเป็นไปได้ นั้น ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางลบ

## 2.2 การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาหนองคาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.96$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความผูกพันมีค่าสูงสุด ( $\bar{x}=4.12$ ) และด้านโครงสร้างมีค่าต่ำสุด ( $\bar{x}=3.43$ ) ซึ่งสอดคล้องกับรุ่งทิพย์ โชตยันดร (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเองและการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยศึกษาในกลุ่มพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 227 คน ผลการศึกษพบว่า ระยะเวลาในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา

ตนเองของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวรพร สอนเสริม (2548) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับสูง ระดับบรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศองค์การโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ฟีแลน (Phelan, 1999 : 2280 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงบรรยากาศโรงเรียนของครูผู้สอนกับนักเรียน พบว่า 1) โรงเรียนประถมศึกษาที่มีบรรยากาศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนของครูผู้สอนกับนักเรียน 3) การรับรู้บรรยากาศโรงเรียนของครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกข้อย่อย ยกเว้นความพึงพอใจในการทำงาน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ดังนี้

3.1.1 องค์การควรให้ความสำคัญและพัฒนาให้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ และมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา

3.1.2 ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกันและควรวัดที่ผลงานและสร้างความเป็นธรรม

3.1.3 ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามความเหมาะสมของงาน ควรย้ายสับเปลี่ยนหน้าทำงาน เพื่อเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และควรมีการเสนอแนะเมื่อมีการย้ายสับเปลี่ยนงานใหม่ และมอบหมายงานให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามา

3.1.4 ด้านขนาดและโครงสร้างงาน ควรปรับขนาดและโครงสร้างงานให้เหมาะสมกับขนาดโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ควรมีการชี้แจงนโยบายโรงเรียนให้กับ

บุคลากรให้ทราบอย่างชัดเจน ควรปฏิบัติงานอย่างมีระบบ และควรกำหนดลักษณะงาน หน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

3.1.5 ด้านการสนับสนุน ผู้เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีการแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างทั่วถึง ให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อประสบปัญหา ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มประชากรของสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดอื่น ๆ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกัน และสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

3.2.2 ศึกษาตัวแปรอื่นที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น ปัจจัยด้านงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เพื่อพิจารณาตัวแปรอื่นที่มีผลต่อความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

