

# การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อ องค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

## Leader-member exchange and organizational commitment of teacher of secondary school in nakhon pathom province

วีรพงษ์ พวงเล็ก\*  
ประเสริฐ อินทร์รักษ์\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม 2) ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 28 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คน และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 คนรวมทั้งสิ้น 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ตามแนวคิดของไลเด็นและมาสลิน (Liden, & Maslyn) และความผูกพันต่อองค์การ ตามแนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัธยฐานอันดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* นักศึกษาระดับปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## Abstract

The purposed of this research were to determine: 1) leader-member exchange of teachers of secondary school in Nakhon Pathom province, 2) Organizational commitment of teacher of secondary school in Nakhon Pathom province, and 3) the relationship between leader-member exchange and organizational commitment of teachers of secondary school in Nakhon Pathom province. The samples were consisted of 28 schools in Secondary Educational Service Area Office 9. The respondents composed of head of learning area and 4 teachers, 224 totally. The instrument was a questionnaire on leader-member exchange based on the theory of Liden, & Maslyn, and organizational commitment of teachers based on the theory of Meyer & Allen. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings of this study were as follows: 1) The leader-member exchange of teacher i of secondary school in Nakhon Pathom province in overall and aspects were at a height level. 2) The organizational commitment of teacher of secondary school in Nakhon Pathom province in overall and aspects were at a height level. 3) The relationship between leader-member exchange and organizational commitment of teacher of secondary school in Nakhon Pathom province was found at .01 level of statistical significance.

## บทนำ

“ครู” คือทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการบริหารงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ครูมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยให้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพื่อให้ทำงานไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ทำให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้นั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอยู่หลากหลายประเภท แต่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange: LMX) ถือได้ว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างมากในโรงเรียน เนื่องจาก

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนหรือหัวหน้างานกับครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วง (Jaiswal & Dhar, 2016: 58-79)

หน้าที่และความรับผิดชอบของครูในปัจจุบันคือครูจะต้องปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองบุคคลในชุมชน และหรือสถานประกอบการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552: 59) เช่น งานธุรการและงานสารบรรณ งานอาคารสถานที่ งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานงบประมาณ งานพัสดุ และการจัดทำารประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

(เอี่ยมพร หลินเจริญ, สิริศักดิ์ อาจวิชัย, และภิรภา จันทรอินทร์, 2552: 45-82) ซึ่งจากการวิจัยเรื่องเหตุแห่งทุกข์ที่นำไปสู่ความสิ้นหวังในการปฏิบัติหน้าที่ของครูไทยของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตครูพบว่าปัญหาที่ได้รับมอบหมายอื่นที่นอกเหนือจากการสอนที่มากเกินไปทำให้ครูไม่สามารถปฏิบัติงานสอนได้อย่างเต็มที่ และปัญหาจากการบริหารโรงเรียนและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ และการปฏิบัติหน้าที่ของครูผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชานอกจากนี้ยังพบว่าข้าราชการครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุในปี 2555 จำนวน 9,118 คน และในปี 2556 จำนวน 12,801 คน และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี 2555 กับปี 2556 แล้วพบว่ามีจำนวนเพิ่มขึ้น 3,683 คน คิดเป็นอัตราเพิ่มจากเดิมร้อยละ 40.39 (“ข้าราชการแห่งเออร์ลี่ไทร์คลัสท์ 7.5 หมื่นล. ถ้ายืด,” 2555, น. 4) ทั้งนี้มีครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 77 ราย และมีการย้ายโรงเรียนรวมทั้งสิ้น 40 ราย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9, 2556: 2 – 11) นอกจากนี้ ในปีงบประมาณ 2559 ยังพบจำนวนการย้ายโรงเรียนจำนวน 38 คน และลาออกจากราชการจำนวน 4 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9, 2560) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม ควรพิจารณาและให้ความสนใจต่อการบริหารงานบุคคล และส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กร อันจะทำให้ครูอยากทำงานต่อกับโรงเรียนและดำเนินงานต่างๆ ออกมาจากใจ ซึ่งทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีต่อไป

จากข้อมูลข้างต้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าควรบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange: LMX) เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้

เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เนื่องจากเมื่อหัวหน้าให้ความช่วยเหลือ คอยเอาใจใส่ และสนับสนุนการทำงานแก่ครูผู้เป็นผู้ตามในโรงเรียน ครูก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) และตอบแทนด้วยความเป็นมิตรและให้ความเต็มใจในการทำงานทั้งงานที่อยู่ในบทบาทและนอกภาระหน้าที่ที่กำหนด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (Blanc & González-Romá, 2012: 534-544)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับนโยบายบริหารงานบุคคลและการพัฒนาองค์การทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

### สมมติฐานการวิจัย

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำแนวคิดเชิงระบบ (Lunenburg & Ornstein, 2007: 31-33) ประกอบด้วยปัจจัยป้อน (Inputs) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) มาเป็นกรอบในการพัฒนางานวิจัยเนื่องจากเป็นระบบที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเพราะทำให้เห็นถึงข้อมูลย้อนกลับของระบบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนโดยที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange) เป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งอยู่ในขั้นกระบวนการแปรรูปของแนวคิดเชิงระบบทั้งนี้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงภาวะผู้นำกับผลที่ตามมา (Outcome) โดยพัฒนามาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ซึ่งเชื่อว่าผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงก่อให้เกิดคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (Quality of Exchange) ที่แตกต่างกัน โดยผู้ตามที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงก็จะได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำ จึงทำให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ระหว่างผู้นำและผู้ตามขึ้น อันทำให้ผู้ตามมีพฤติกรรมการทำงานตอบสนองความคาดหวังของผู้นำตอบสนองในสัมพันธภาพที่ดีที่ผู้นำมอบให้ (Liden & Maslyn, 1998: 43-72) ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการแปรรูปหรือการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามทั้งนี้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) และความชอบพอ (Affect) และความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990: 1-18) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพัน

ด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

### ประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน โดยจำแนกตามอำเภอในจังหวัดนครปฐมทั้ง 7 อำเภอ ดังนี้ 1) อำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 8 โรงเรียน 2) อำเภอสามพราน จำนวน 4 โรงเรียน 3) อำเภอพุทธมณฑล จำนวน 2 โรงเรียน 5) อำเภอกำแพงแสน จำนวน 3 โรงเรียน 6) อำเภอนครชัยศรี จำนวน 6 โรงเรียน 7) อำเภอบางเลน จำนวน 4 โรงเรียน และ 4) อำเภอดอนตูม จำนวน 2 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 28 โรงเรียน หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นประเภทในการเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียนในแต่ละอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม 8 โรงเรียน อำเภอสามพราน 4 โรงเรียน อำเภอพุทธมณฑล 2 โรงเรียน อำเภอกำแพงแสน 3 โรงเรียน อำเภอนครชัยศรี 6 โรงเรียน อำเภอบางเลน 4 โรงเรียน และอำเภอดอนตูม 1 โรงเรียนและเนื่องจากตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นตัวแปรที่เกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่ายที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงได้กำหนด

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคู่ความสัมพันธ์กัน คือ หัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนละ 4 คน และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนละ 4 คน ดังนั้นจึงมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 224 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น (Xtot) คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange) ตามแนวคิดของไลเดนและมาสลิน (Liden, & Maslyn, 1998: 43-72) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) และความชอบพอ (Affect)

2. ตัวแปรตาม (Ytot) คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990: 1-18) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน กลุ่มสาระการเรียนรู้ และระยะเวลาที่ทำงานกับโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของไลเดนและมาสลิน (Liden, & Maslyn, 1998: 43-72) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990: 1-18) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ

ทั้งนี้แบบสอบถามความคิดเห็นตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) ของลิกิธ (Likert) โดยมี 5 ระดับ ตั้งแต่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ทั้งนี้ได้กำหนดการให้ค่าคะแนน โดยให้ 1 คะแนนสำหรับผู้ตอบน้อยที่สุด จนกระทั่ง 5 คะแนนสำหรับผู้ตอบมากที่สุด

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำผลที่ได้จากการศึกษามาสร้างและปรับปรุงเครื่องมือโดยการปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item – Objective Congruence) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2545: 249) และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามบางข้อตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งค่าคะแนน IOC ของแบบสอบถามมีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 4 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 8 คน

รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีการ ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เท่ากับ .906 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ .883 และแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้ง ฉบับเท่ากับ .923 ซึ่งมีค่ามากกว่า .07 นั้นหมายความว่า เครื่องมือความเชื่อมั่น สามารถนำไปเก็บรวบรวม ข้อมูลเพื่อการวิจัยได้ (Gorge&Mallery, 2009: 54)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอ ความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บข้อมูลกับหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ของโรงเรียน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม แบบสอบถามความคิดเห็นด้วยตนเอง

#### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ สถิติในการวิเคราะห์ ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม สถิติที่ใช้ คือ

ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัธยฐานเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best, 1970: 87)

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อ องค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coef- ficient)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยสามารถสรุปผล การวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพ ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 154 คน คิดเป็น ร้อยละ 68.75 มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไปมากที่สุด โดยมีจำนวน 81 คิดเป็นร้อยละ 36.16 ส่วนใหญ่จบการ ศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมี 129 คน คิดเป็นร้อยละ 57.59 ทั้งนี้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้เป็นจำนวนเท่ากัน คือ 112 คน คิดเป็น ร้อยละ 50.00 สังกัดกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเป็นจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และทำงาน กับโรงเรียนปัจจุบันเป็นระยะเวลาระหว่าง 5 - 12 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 85 คน คิดเป็น ร้อยละ 37.95

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐาน เลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลรวมดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของ  
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม

(n = 28)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความจงรักภักดี ( $X_1$ )	4.17	.57	มาก
2. การร่วมกันสร้างผลงาน ( $X_2$ )	4.39	.42	มาก
3. ความชอบพอ ( $X_3$ )	4.33	.46	มาก
4. การนับถือความเป็นมืออาชีพ ( $X_4$ )	4.36	.43	มาก
<b>รวม (<math>X_{tot}</math>)</b>	<b>4.32</b>	<b>.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.32, S.D. = .41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมกันสร้างผลงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.39, S.D. = .42) รองลงมา ได้แก่ ด้านการนับถือความเป็นมืออาชีพ

( $\bar{X}$  = 4.36, S.D. = .43) ลำดับถัดมา ได้แก่ ด้านความชอบพอ ( $\bar{X}$  = 4.33, S.D. = .46) และด้านความจงรักภักดีมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.17, S.D. = .57) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลรวมดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม

(n = 28)

ความผูกพันต่อองค์กร	รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความผูกพันด้านจิตใจ ( $Y_1$ )	4.33	.48	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $Y_2$ )	3.93	.63	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $Y_3$ )	4.39	.44	มาก
<b>รวม (<math>Y_{tot}</math>)</b>	<b>4.22</b>	<b>.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = .44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = .44) รองลงมา

ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = .48) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .63) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ปรากฏผลดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

(n = 28)

ตัวแปร	(X <sub>1</sub> )	(X <sub>2</sub> )	(X <sub>3</sub> )	(X <sub>4</sub> )	(X <sub>tot</sub> )
(Y <sub>1</sub> )	.496**	.494**	.464**	.466**	.552**
(Y <sub>2</sub> )	.486**	.386**	.456**	.416**	.508**
(Y <sub>3</sub> )	.406**	.399**	.326**	.327**	.416**
(Y <sub>tot</sub> )	.542**	.491**	.490**	.472**	.576**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (X<sub>tot</sub>) และความผูกพันต่อองค์กร (Y<sub>tot</sub>) ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (r = .576) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ในรายด้าน พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังปรากฏในตารางที่ 3

### การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับครูผู้สอนมีการทำงานร่วมกันมานาน ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพภาพของของผู้ตอบพบว่า มีระยะเวลา ระหว่าง 5 - 12 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด จึงอาจทำให้ทั้งคู่เกิดสัมพันธ์ภาพที่มีให้แก่กัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกร็นและสแกนดูรา (Graen&Scandura, 1987: 175-208) ที่ได้อธิบายว่ากระบวนการเกิดการ



แลกเปลี่ยนและการพัฒนาความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่มงาน จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างประสบการณ์ที่ดีร่วมกันจะเกิดความไว้วางใจและแนวคิดของลูเนนเบิร์ก (Lunenburg, 2010: 1-5) ที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นพื้นฐานมาจากความเชื่อและความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกันที่มีการระดมการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลาหนึ่งเพื่อระดมประสบการณ์การทำงานที่ดีร่วมกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เมื่อหัวหน้ามีการให้ความช่วยเหลือจนเจือ สนับสนุน และเอาใจใส่การทำงานของลูกน้องหรือครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ฝ่ายครูผู้ที่ได้รับการเชื่อเพื่อและการสนับสนุนก็จะมี การตอบแทนโดยให้ความเคารพนับถือ รักใคร่ และมี พฤติกรรมให้ความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ ด้วย ความเต็มใจเป็นการตอบแทน

2. จากผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อ องค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด นครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้ง ทั้งนี้ อาจ เป็นเพราะว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับครูผู้สอน ได้ทำงานที่โรงเรียนมาเป็นระยะเวลาหนึ่งจนเกิด ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับโรงเรียน มีความภูมิใจ ในหน้าที่การงาน จนยอมรับและยึดมั่นในเป้าหมาย ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเมาเดย์พอร์เตอร์ และสตีเยอร์ (Mowday & Steers, 1982: 3-5) ที่กล่าว ว่าการที่บุคลากรได้ทำงานมาระยะหนึ่ง จะเกิด ความผูกพันกับองค์กร โดยที่บุคลากรจะมีความเชื่อมั่น และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อม กับต้องการอยู่ร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของสเปกเตอร์ (Spector) ที่ กล่าวว่าการที่บุคลากรยอมรับเป้าหมายขององค์กร และมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อองค์กร และมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงาน ร่วมกับองค์กรต่อไปนั้น บุคลากรจำเป็นต้องทำงาน ร่วมกับองค์กรมาระยะหนึ่งจนเกิดความรู้สึกร่วม

ที่เป็นความภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของชิตชัย บุญเทียม (2557: 88) และระวีวรรณ ศรีคิด (2558: 75-90) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบทุกด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน

3. ผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวได้ว่าหากหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับสูง หัวหน้า และครูก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นไปด้วย แต่ในทางกลับกันหากมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามในระดับต่ำ ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรน้อย ตามไปด้วยเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า เมื่อหัวหน้าและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมงานกัน มาในระยะเวลาหนึ่ง จนสามารถเรียนรู้พฤติกรรม การทำงานร่วมกันและประเมิณถึงความสัมพันธ์ที่มี ระหว่างกันได้ หากเกิดความชอบพอกันทั้งในเรื่องการ ทำงานและเรื่องส่วนตัว จนเต็มใจร่วมกันสร้างผลงาน ร่วมกันและได้เห็นถึงความสามารถทั้งด้านวิชาการ และความตั้งใจในการทำงานของกันและกันจนกลายเป็นความนับถือในความเป็นมืออาชีพร่วมกันและกัน ก็อาจทำให้ทั้งคู่ได้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรทั้งความ ผูกพันด้านบรรทัดฐานที่ยึดกฎระเบียบของโรงเรียน เป็นที่ตั้งในการทำงาน ตลอดจนงานภายใต้ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพครู รวมถึงเกิดความผูกพันด้านการ คงอยู่กับองค์กร เพราะเมื่อไม่มีปัญหาในการทำงาน และมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานก็อาจทำให้ไม่อยากย้ายหรือออกจาก โรงเรียนแห่งนี้ เพราะอาจเกรงว่าหากย้ายไปทำงานที่ อื่นแล้วอาจจะต้องสูญเสียผลประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งด้าน สวัสดิการที่ตนจะได้รับ และที่ทำงานใหม่หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานอาจไม่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับผู้ตามที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวเช่นนี้ จนทำให้ครูเกิดความผูกพันด้านจิตใจเพราะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้ที่เปรียบเสมือนครอบครัวที่มีความอบอุ่น จนคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความหมายและความสำคัญต่อชีวิตของตน จึงทำให้ยินดีทุ่มเทการทำงานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของเบลลา (Blau, 1964: 230-352) ที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการแลกเปลี่ยนที่เกิดจากความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของปัจเจกบุคคลเป็นหลักที่เป็นการผสมผสานกันทั้งในลักษณะอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ โดยที่ทั้งผู้นำและผู้ตามมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกันในระดับสูง จนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่ากับองค์กร และมีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากว่าผู้ตามรู้สึกว่าตนเองเป็นคนในองค์กร หากแต่เมื่อได้เรียนรู้การทำงานร่วมกันแล้ว ทั้งคู่มีลักษณะการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน หรือมีความขัดแย้งกัน ก็อาจทำให้ต่างฝ่ายต่างเบื่อหน่ายจนอาจทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรลดลงและอยากออกจากงานหรือย้ายโรงเรียนได้และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเกาเด็ตและเทรมเบลย์ (Gaudet & Tremblay, 2017: 1-13) และมอนทานิ เคราซี และแวนเดนเบิร์ก (Montani, Courcy, & Vandenberghe, 2017: 1-13) ซึ่งพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งยิ่งหากผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเช่นกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเสนอข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านการความจงรักภักดีมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรพัฒนาให้เกิดความจงรักภักดีระหว่างกันและกันมากขึ้น โดยหยิบยื่นความช่วยเหลือครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ตลอดจนแสดงออกให้ครูในกลุ่มสาระเห็นถึงความปรารถนาดีที่มีให้ และปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายทั้งต่อหน้าและลับหลังเพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเมื่อครูในกลุ่มสาระสัมผัสถึงความปรารถนาดีนั้นได้อย่างจริงใจก็จะแสดงออกด้วยการให้ความช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวตอบแทนกลับคืนมาเช่นกัน

2. ผลจากการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณารายชื่อคำถามในประเด็น “หากฉันออกจากโรงเรียนแห่งนี้ไป ชีวิตฉันคงไม่มีความสุข” และชื่อคำถาม “ไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ฉันจะต้องออกจากโรงเรียนแห่งนี้” พบว่ามีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเป็น 2 ลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรดำเนินการหาสาเหตุที่ทำให้ครูในโรงเรียนมีความคิดเช่นนั้น และรีบดำเนินการแก้ไขปรับปรุงสร้างให้ครูมีความสุขหรือความพึงพอใจในการทำงานในโรงเรียน และอยากคงอยู่กับโรงเรียนต่อไป

3. ผลจากการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันขององค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์กันทางบวก ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในกลุ่มสาระ โดยเริ่มจากการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน

ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันและกัน ไม่ใช่อำนาจข่มเหงหรือ คำพูดที่รุนแรง เพื่อให้เกิดความประทับใจซึ่งกันและกันในการทำงาน จนทำให้กลายเป็นความชอบพอซึ่งกัน อันทำให้ครูในกลุ่มสาระเต็มใจและพร้อมร่วมสร้างสรรค์ ผลงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน อีกทั้งควรยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือเกื้อกูลครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง เรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้ครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานจนเกิดความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้ครูปฏิบัติตาม หน้าที่โดยยึดกฎระเบียบของโรงเรียนและจรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพครู และทำงานที่ได้รับมอบหมายต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจจนรู้สึกที่โรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัว ที่อบอุ่นและไม่อยากย้ายหรือยังคงทำงานอยู่ที่นี่ต่อไป

### ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมซึ่งการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครู เพื่อนำผลที่ได้ไปวางแผนในการดำเนินการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครูต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด นครปฐม ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาถึงปัจจัย เชิงเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์กรของครู เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการทำงานในโรงเรียนมากขึ้น

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ที่เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจบริบทเชิงลึกของสถานการณ์

ในโรงเรียน จึงควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาครั้งต่อไป เพื่อแสวงหาความจริงภายใต้ บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม และนำผลที่ได้ไปกำหนดแนวทางในการสร้างให้ครูเกิด ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร และยังคงอยากทำงาน ร่วมกับโรงเรียนต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- ข้าราชการแห่งเออร์ลิทซ์ไทร์คัลเท 7.5 หมื่นล.ถ่ายเลือด. (6-9 กันยายน 2555). **ประชาชาติธุรกิจ**, น. 4.
- ชิตชัย บุญเทียน. (2557). **ความผูกพันต่อองค์กรของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ระวีวรรณ ศรีศิต. (2558). ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาคุณวุฒิการศึกษาพิเศษ. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา**, 10, 2, 75-90.
- ล้วน สายยศ, และอังคณา สายยศ. (2545). **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (2560). **นวัตกรรมการเบิกจ่ายเงินเดือนสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.sec9.ksom.net/money/index.php>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- เอื้อมพร หลินเจริญ, สิริศักดิ์ อาจวิชัย, และภิรภา จันทรอินทร์. (2552). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้คะแนนการทดสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต่ำ. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- Allen, Natalie J., and Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1–18.
- Best, John W. (1970). *Research in Education*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Blanc, Pascale M. Le., and González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 534–544.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Gaudet, M., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal*, 35, 5, 1-13.
- George, Darren & Mallery, P. (2009). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 16.0 Update*. (9<sup>th</sup> ed). New York: Pearson Education.
- Graen, George. B. & Scandura, T. A. (1978). Toward a psychology of dyadic organizing. *Organizational Behaviour*, 9, 175–208.
- Jaiswal, D. & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, 1, 58-79.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 1, 43-72.
- Lunenburg, Fred C., & Ornstein, A. C. (2007). *Educational Administration: Concepts and Practices*, (6th ed). CA: Wadworth Publishing.
- Lunenburg, Fred C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13, 1, 1-5.
- Montani, F., Courcy, F., & Vandenberghe, C. (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 77, 1–13.