



รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นิตยา วีระพันธ์

GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี  
พ.ศ. 2559



LINEAR STRUCTURE RELATIONSHIP MODEL OF CAUSAL FACTORS  
THE ADMINISTRATIVE EFFECTIVENESS OF SECONDARY  
SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC  
EDUCATION COMMISSION

NITTAYA WEERAPUN

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2016

**ใบรับรองวิทยานิพนธ์**  
**บัณฑิตวิทยาลัย**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี**

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์      รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อนักศึกษา              นิตยา วีระพันธ์

รหัสประจำตัว              52B74650103

ปริญญา                      ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา                  การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

 ..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์)

 ..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน)

 ..... กรรมการ


(รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม)

 ..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์)

 ..... กรรมการและเลขานุการ


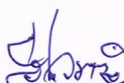
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์)

 ..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(ดร.วัฒน์ธรรม ระเบียบศรี)

 ..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ)

   
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศิริไวยาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 19 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ชื่อนักศึกษา	นิตยา วีระพันธ์
รหัสประจำตัว	52B74650103
ปริญญา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา 3) สร้างและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 580 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในรูปแบบลิสเรล โดยใช้หลักการแนวคิดของแฮร์ และคนอื่น ๆ ขนาด 20 คน ต่อ 1 เส้นทาง และใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วนขนาดของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รองลงมา คือ การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ส่วนด้านการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.48) และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.43)

3. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 = 324.48$ ,  $df = 114$ ,  $\chi^2/df = 2.85$ ,  $GFI = 0.93$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $NFI = 0.97$ ,  $IFI = 0.98$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $RMR = 0.03$ ,  $RMSEA = 0.07$ )

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยภูมิหลัง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน



Thesis Title	Linear Structure Relationship Model of Causal Factors Affecting the Administrative Effectiveness of Secondary Schools under the Office of Basic Education Commission
Student	Nittaya Weerapun
Student ID	52B74650103
Degree	Doctor of Education
Field of Study	Educational Administration
Thesis Advisor	Assistance Professor Dr.Suwanna Chotisukan
Thesis Co-Advisor	Associate Professor Dr.Orasa Charoontham

### ABSTRACT

The purpose of this research was to 1) study the administrative effectiveness of the secondary schools under the Office of Basic Education Commission, 2) study the factors affecting the administrative effectiveness of the secondary schools, and 3) develop and validate a relationship model of causal factors affecting the administrative effectiveness of the secondary schools. The sample group consisted of 580 chairmen from the Basic Education Commission. The sample group used for the LISREL Model was determined using Hair, et al.'s formula. It consisted of 20 chairmen per path and was chosen by stratified random sampling following school sizes. The statistics used in the research were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Structural Equations Model analysis.

The research results were as follows:

1. The study of the administrative effectiveness of the secondary schools under the Office of Basic Education Commission revealed that the overall level of the factors affecting the administrative effectiveness was at the highest level. When considering each aspect individually, every factor also had a very high average level. The highest average level of all was for high achievement. The second highest was for adaptation and development of the schools. The aspect with the lowest average level was development of students toward positive attitude.

2. The study of the factors affecting the administrative effectiveness of the secondary schools revealed that their overall level was also at the highest level.

When considering each aspect individually, the factor with the highest average level was job satisfaction ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.66). The second highests were organizational culture ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.48) and transformational leadership ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.43).

3. The study of the model of linear structure relationship of causal factors affecting the administrative effectiveness of secondary schools under the Office of Basic Education Commission showed that the model was congruent with the empirical data, with Chi-square ( $\chi^2 = 324.48$ ,  $df = \chi^2/df = 2.85$ , GFI = 0.93, AGFI = 0.90, NFI = 0.97, IFI = 0.98, CFI = 0.98, RMR = 0.03, RMSEA = 0.07)

**Keywords:** Administration Affecting the Effectiveness Secondary Schools, Personal Background, Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าของงานจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเป็นครูที่ห่วงใยลูกศิษย์ ตลอดมา ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปากเปล่าทุกท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เป้าเงิน อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ ดร.วิวัฒน์ธรรม รัชย์ศรี และรองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อสังเกตต่าง ๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจคุณภาพเครื่องมือ รวมถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่ให้บริการจนผู้วิจัยดำเนินงานได้สำเร็จด้วยความเรียบร้อย

ขอขอบพระคุณประธานคณะกรรมการสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง ขอขอบคุณพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจเสมอมา

สุดท้ายนี้ต้องขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้องทุกท่านที่ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ผู้วิจัยอดทน ฝ่าอุปสรรคทั้งปวงจนศึกษาได้สำเร็จจบหลักสูตร คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องสักการะคุณความดีของบิดา มารดา คณาจารย์ผู้สอนทุกท่าน ที่ถ่ายทอดความรู้กับผู้วิจัยได้เจริญก้าวหน้ามาจนทุกวันนี้

GRAD VRU

นิตยา วีระพันธ์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	9
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	17
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	18
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	19
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	22
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.1 ประสิทธิภาพ (Effectiveness).....	23
2.2 ปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคล (Personal Background: BACKG).....	34
2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership, Leader).....	40
2.4 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction).....	63
2.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (Perceived Organizational Culture, PORCUL)....	76
2.6 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	88
2.7 โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Modeling).....	94
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	99
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	107
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	107
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	109
3.3 ตัวแปรที่ศึกษา.....	113
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	115
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	117
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
3.7 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	120
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้.....	120
4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร.....	121
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	122
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	152
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	152
5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	152
5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	152
5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
5.5 สรุปผลการวิจัย.....	154
5.6 อภิปรายผล.....	156
5.7 ข้อเสนอแนะ.....	171
บรรณานุกรม.....	173
ภาคผนวก.....	191
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	192
ภาคผนวก ข หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ขอทดลองเครื่องมือ.....	195
ภาคผนวก ค สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล.....	198
ประวัติผู้วิจัย.....	201

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงความสัมพันธ์ของผู้นำกับลูกน้องสถานการณ 8 แบบ.....	47
2.2	แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มโนทัศน์ และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ (Causal Variables) หรือตัวแปรต้น ตัวแปรกลาง หรือเชื่อมโยง (Moderator Variables) และตัวแปรที่เป็นผลผลิต (Outcome Variables) หรือตัวแปรตาม.....	50
3.1	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	108
3.2	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	110
3.3	แสดงตัวแปรแฝง และตัวแปรประจักษ์.....	113
4.1	จำนวนร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร.....	122
4.2	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	123
4.3	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	124
4.4	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม การพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก.....	125
4.5	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถาน ศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน.....	126
4.6	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน.....	127
4.7	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	128
4.8	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.9	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามบาร์มี.....	129
4.10	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามแรงบันดาลใจ.....	130
4.11	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามการกระตุ้น ด้านสติปัญญา.....	131
4.12	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามการให้ ความสำคัญเป็นรายบุคคล.....	132
4.13	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	133
4.14	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร.....	133
4.15	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก.....	134
4.16	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นการสอดคล้อง.....	135
4.17	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นความสามารถในการปรับตัว.....	136
4.18	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นพันธกิจ.....	137

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.19	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยความพึงพอใจ ในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	137
4.20	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยความพึงพอใจ ในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามปัจจัยอนามัย.....	138
4.21	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยความพึงพอใจ ในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามปัจจัยจิตใจ.....	140
4.22	องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG).....	142
4.23	องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL).....	143
4.24	องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL).....	144
4.25	องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT).....	145
4.26	องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT).....	146
4.27	ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์กับความสัมพันธ์ ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	147
4.28	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลระหว่างตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก ของโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	148
4.29	อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	150

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	9
1.2	กรอบแนวความคิดเชิงสมมติฐาน.....	10
1.3	กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 1.....	11
1.4	กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 2.....	12
1.5	กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 3.....	12
1.6	ความพึงพอใจในงาน.....	13
1.7	กรอบแนวความคิดปัจจัยภูมิหลัง (Personal Background, BACKG).....	14
1.8	การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (Perceived Organizational, PORCUL).....	15
1.9	กรอบแนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership, TFMTL).....	16
1.10	ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Schools Effectiveness: SEFFIN).....	17
2.1	แสดงโครงสร้างขององค์กร ภาวะผู้นำ.....	82
2.2	ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาพื้นฐาน.....	90
2.3	โมเดลลิสเรล (Lisrel Model).....	97
4.1	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG).....	141
4.2	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL).....	142
4.3	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL).....	143
4.4	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT).....	144
4.5	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT).....	145
4.6	โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานตามสมมติฐานการวิจัย.....	147

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมปัจจุบันเป็นยุคเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารสนเทศ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การศึกษาและวัฒนธรรม การศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ระเบียบวินัย มีเจตคติ ค่านิยมและคุณธรรมที่ดีงาม มีสภาพกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ใช้ปัญญาและเหตุผลในการแก้ปัญหา รู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข พร้อมทั้งจะพัฒนาตนให้เต็มตามศักยภาพอยู่ในสังคม ประเทศชาติ และสังคมโลกสร้างความเจริญก้าวหน้า ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งการศึกษาต้องสามารถพัฒนาคนให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ สถานศึกษาต้องเป็นหลักในการพัฒนาคน พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ประชาชน ผู้ปกครอง ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องร่วมมือ และส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพอย่างมีจรรยาบรรณ ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ของชาตินโยบายรัฐบาลในการพัฒนาการศึกษา ให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.” เป็นหน่วยงานกลางทำหน้าที่ตรวจสอบ การประเมินคุณภาพและรับรองมาตรฐาน เป็นกลไกในการตรวจสอบการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาต้องตระหนักถึงความสำคัญและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ และต้นสังกัดทำหน้าที่ในการกำกับดูแล การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 ตามมาตรา 4 ได้ให้ความหมายของคำว่า “การศึกษา” หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรม การสืบสาน สัจธรรมทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้า ทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม ทางสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและให้กำหนดความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุขและตามมาตรา 7 กำหนดให้กระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรี ของความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้ อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความสามารถในการประกอบ

อาชีพรู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนมาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2545)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2549-2554) การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 มุ่งสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” ภายใต้แนวปฏิบัติของ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ได้กำหนดพันธกิจของการพัฒนาประเทศโดยพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม นำความรู้อย่างเท่าเทียมกัน มีสุขภาวะที่ดี อยู่ในครอบครัวที่อบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีภายใต้คุณภาพของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ รัฐบาลได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนา คือ การพัฒนาคุณภาพของคนให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนาทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และความมั่นคงในการดำรงชีวิตครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้กับตนเองที่นำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชนและสังคมไทย การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้คุณธรรม นำความรู้ของคนทุกกลุ่มทุกวัย ตลอดชีวิต สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ([www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th)) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ชี้แนะทิศทางการพัฒนาประเทศระยะกลางมุ่งสู่วิสัยทัศน์ระยะยาว ทุกภาคส่วนร่วมกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ปี พ.ศ. 2570 ซึ่งกำหนดไว้ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประเพณีไทย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะ ขึ้นพื้นฐานที่ทั่วถึงมีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัย และมั่นคงอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูล และเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตร มีความมั่นคงด้านอาหาร และพลังงานอยู่บนรากฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเอง และแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาค และโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรีซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและกำหนดพันธกิจในการสร้างสังคมที่เป็นธรรม มีคุณภาพ มีความมั่นคงในชีวิต พัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะ และการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละวัย สังคมเข้มแข็ง สามารถปรับตัวรู้ทันการเปลี่ยนแปลง ส่วนพันธกิจนั้นได้กำหนดไว้หลายประการ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการศึกษา ได้แก่ การสร้างสังคมที่เป็นธรรม มีคุณภาพ มีความมั่นคงในชีวิต พัฒนาคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะ และดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละวัย สังคม และชุมชนเข้มแข็ง สามารถปรับตัว และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ส่วนวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นเพื่อพัฒนาคนไทยทุกคนอย่างเป็นองค์รวมทั้งทางกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม และสถาบันทางสังคมมีบทบาทหลักการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และเป้าหมายหลักประการหนึ่ง ได้แก่ ให้คนไทยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีสุขภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมและสถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งมากขึ้น และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ประการหนึ่ง ได้แก่ ดัชนีความอยู่เย็นเป็นสุข ความสงบสุข จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทย ผู้เรียนทุกระดับการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม



เป็นต้น จากกรอบแนวทางการปฏิรูปในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) แนวทางการปฏิรูป การศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสร้างครูยุคใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีใจรัก มีคุณธรรม จริยธรรม และปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว เพิ่มโอกาส ทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและการเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน สี่ประการหลัก ประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถในการสื่อสาร คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย ทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม มีจิตสำนึก และความภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นการปกครอง ระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ฯลฯ การพัฒนาครูยุคใหม่ เป็นผู้เอื้ออำนวย ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบกระบวนการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง พัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท ให้สามารถเป็น แหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ สู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับ การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการการเงิน และงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand Side) (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2555)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่ง พุทธศักราช 2544 ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทยความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิต และ การประกอบอาชีพตลอดจนการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ การศึกษามุ่งเน้นความสำคัญ ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อพัฒนาคน ให้มีความสมดุลโดยยึดหลักพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพให้ความสำคัญต่อความรู้เกี่ยวกับ ตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ประวัติศาสตร์ การเมือง การปกครองในระบบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์ การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ยั่งยืน ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย การประยุกต์ใช้ ภูมิปัญญาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาเน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ เน้นการยึดทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ใน

การป้องกันและแก้ปัญหา เรียนรู้จากประสบการณ์จริงยึดการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ผสมผสานสาระความรู้ต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุจุดหมายที่กำหนดสถานศึกษาต้องมีการประสานสัมพันธ์ และร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

การจัดการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งการประเมินคุณภาพการศึกษา ประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) เป็นการประเมินเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สมศ. ยังคงหลักการสำคัญของการประเมินคุณภาพภายนอกให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 กำหนดให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา แต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และครอบคลุมหลักเกณฑ์ 4 มาตรฐานที่สำคัญคือ มาตรฐานที่ 1 ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา ซึ่งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คิดเป็น ทำเป็น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน รวมทั้งผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ผลการพัฒนาตามจุดเน้น จุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา มาตรฐานที่ 2 การบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา และผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานใน 4 ด้าน คือ การปฏิรูปสี่ประการหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ มาตรฐานที่ 3 ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมาตรฐานที่ 4 ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555)

สำหรับการบริหารการจัดการศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และคุณภาพตามมาตรฐานของชาตินั้นต้องจะอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ จากบุคลากรหลายฝ่ายตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารถือได้ว่ามีความสำคัญมากในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้การบริหารงาน ด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและเกณฑ์การวัด ประสิทธิภาพผลสถานศึกษาตามแนวคิดของมิสเกล และคนอื่น ๆ (Miskel, et al., 1983) ใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพของสถานศึกษา 4 มิติ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ยอมรับ เชื่อถือได้ และแบ่งเกณฑ์การวัด ประสิทธิภาพเป็น 4 มิติ ที่ชัดเจนได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและ

พัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ฉะนั้น ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง มีการทำงานเป็นทีมความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ของบุคลากรทางการศึกษา ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน การสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้บริหารในฐานะรับผิดชอบ ด้านการบริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมในภารกิจที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและความพึงพอใจในการเรียนของนักเรียนเพราะจะส่งผลต่อความสำเร็จ ในการทำงานและความสำเร็จในการเรียนของนักเรียน โดยเฉพาะการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่งของสังคม

การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง เนื่องจากภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อจูงใจผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติของกลุ่ม และทำให้บุคคลในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ เป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายเชิงองค์กร หรือกระบวนการตัดสินใจในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำที่เหมาะสมเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำและถูกต้องบนพื้นฐานของความพร้อมด้านประสบการณ์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรม และจริยธรรม (ถาวรศักดิ์ เทพชาติ, 2550) และ สุวรรณ ชาติสุกานต์ (2551) เสนอไว้ว่า เมื่อรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาก็เปลี่ยนไปด้วย ผู้บริหารต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษารูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานได้ด้วยความเข้าใจ และมั่นใจ ซึ่งปัจจุบันระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ผู้บริหารจะได้รับอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการกล้าตัดสินใจ สิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติด้านความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับการความคิด มีความรู้ ความเข้าใจในหลักปรัชญาการศึกษา สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการให้ก้าวหน้า และมีคุณภาพไปพร้อม ๆ กับความสามารถด้านการบริหาร ในปัจจุบันมีผลการวิจัยจำนวนมากที่บ่งชี้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถ ทักษะในการบริหารและความมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นสำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อมโยงกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และคุณลักษณะของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังให้แสดงภาวะผู้นำ มีความสำคัญเปรียบเสมือนสมอเรือ โดยเฉพาะช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพิ่มสูงขึ้น (Hoy: Miskel, 2005) ปัจจุบันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ซับซ้อนขึ้นนอกจากเรื่องของคนกับงานในหน่วยงานแล้วยังคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เพราะการบริหารงานในยุคนี้ต้องใช้การบริหารแบบยุคใหม่ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลของบุคคล หรือตำแหน่งให้ผู้อื่น

ยินยอมปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากกว่าที่กำหนด มุ่งปรับเปลี่ยนผู้ร่วมงานทั้งที่เป็นรูปธรรม เป็นผลประโยชน์ส่วนตนและนามธรรม เป็นค่านิยม เพื่อสร้างความเป็นเลิศซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีกว่าเดิมที่จะทำให้องค์การก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (สัมมา รัตนชัย, 2553)

ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาอีกประการหนึ่ง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรรับรู้และตระหนักว่า ความอยู่รอดของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก ได้แก่ การปรับตัวของสถานศึกษา ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประการที่สอง เรื่องการผสมผสานภายในเป็นความคิดที่มีความสร้างสรรค์ และมีความเกี่ยวข้องกับการหาหนทางทำงาน และการอยู่ร่วมกันในองค์การได้เป็นอย่างดี เพื่อทำให้เกิดภาพพจน์และค่านิยม ที่มีเอกลักษณ์เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหา และทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของระบบ ค่านิยม ความเชื่อ และข้อสมมติพื้นฐานที่สมาชิก ในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการคิดตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งวิเชียร วิทย์อุดม (2551) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ การสร้างค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์การให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ กล่าวถึง ความเชื่อ ค่านิยม ความคิดและการกระทำ ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์การเป็นการศึกษา การกระทำต่าง ๆ ในองค์การ การกระทำนั้นส่งผลกระทบอย่างไร กับผลงานขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้บริหารในการทำความเข้าใจ และบริหารงานด้านอื่น ๆ ภายในองค์การ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเอกภาพในการทำงาน และโอกาสในการเสริมสร้างประสิทธิผลของบุคคลและองค์การ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่า องค์การและบุคคลในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างไร วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก ถ้าทำงานอย่างรอบคอบ มีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์การ ถ้าขาดความระมัดระวังจะมีผลกระทบในทางลบต่อองค์การและเป็นสิ่งที่เราจะต้องทำการศึกษาให้กระจ่างชัดเจน จะช่วยให้เราเข้าถึงปัจจัยต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อการจัดการของผู้บริหาร

ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดด้านความพึงพอใจในงานส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารมีความสำคัญและมีผลต่อการทำงานตามแนวคิดทฤษฎี ของเฮอริชเบอร์ก ได้อธิบายและให้ความสำคัญต่อปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ หรือตัวกระตุ้น (Motivators) และปัจจัยสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygienic) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างดี (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เลิศศักดิ์ พรหมประเสริฐ (2542) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว โดยใช้องค์ประกอบ 10 ประการของ เฮอริชเบิร์ก พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู โดยรวมและเกือบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและสภาพการทำงาน ซึ่งข้าราชการครูมีความพึงพอใจในระดับมาก และข้าราชการครูชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการครูหญิง ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมเกือบทุกด้านไม่แตกต่างกัน

สำหรับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้บริหาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลในองค์กรที่มีต่องานหรือต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นเครื่องจูงใจให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่รวมถึงสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจ และยังเป็นเหตุปัจจัยสำคัญให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กร (Blegan, 1993) ส่วนปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อปัจจัยอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพราะปัจจัยภูมิหลังเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ปัจจัยภูมิหลังของแต่ละคน ซึ่งได้รับการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ที่สร้างสมมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนกลายเป็นทัศนคติความเชื่อ ค่านิยมที่แสดงออกและเก็บซ่อนอยู่ในจิตใต้สำนึก ปัจจัยภูมิหลังจะมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะของบุคลิกที่เหมาะสมได้เช่นเดียวกัน และปัจจัยภูมิหลังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำ ขวัญกำลังใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมูทวิฐ และโรส พบว่า อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (ถาวรศักดิ์ เทพชาตรี, 2550)

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน ขวัญกำลังใจ และปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคล

จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา รอบสอง (พ.ศ. 2549-2551) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2552) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา จำนวน 20,319 แห่ง มีคุณภาพระดับดีมาก จำนวน 4,284 แห่ง (ร้อยละ 19.29) ส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเมือง ส่วนสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรองการประเมินคุณภาพภายนอก สมศ. 4,449 แห่ง เกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กและอยู่นอกเมือง ส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานที่ต้องได้รับการพัฒนาในด้านการพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ ความสามารถในการคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ผลสัมฤทธิ์ อิงหลักสูตร การใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการเรียนรู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้านผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารวิชาการ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตร และสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน ส่วนด้านคุณภาพของครูผู้สอน ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คุณภาพการจัดการศึกษาและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณภาพทางด้าน การบริหารการศึกษาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศไทยยังขาดคุณภาพผู้บริหารเป็นผู้ขับเคลื่อนการศึกษายุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคการปฏิรูปการศึกษาและยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและฐานความรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ร่วมมือกันปฏิบัติงานควบคู่ไปกับเทคโนโลยีและสื่อสารที่ทันสมัยจากปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดของสุวรรณ โชติกานต์ (2551) เกี่ยวกับปัญหาที่

เกิดในระบบการศึกษา ด้านการบริหารจัดการการศึกษา ได้แก่ ปัญหาโครงสร้างการบริหารงาน จัดการศึกษาแบบรวมศูนย์อำนาจ เป็นการบริหารโดยรัฐบาลกลางมีอำนาจสูงสุดในการกำหนด นโยบาย เพื่อให้หน่วยงานระดับล่างปฏิบัติ การจัดการศึกษาเป็นไปตามความมุ่งหมายของการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครองในระดับประเทศจึงไม่ตอบสนองความต้องการของ ท้องถิ่น และไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ วิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น แต่การศึกษามุ่ง ส่งเสริมความเจริญภาคอุตสาหกรรม จึงเกิดปัญหาการย้ายจากท้องถิ่น เพื่อไปทำงานในเมือง ปัญหา จากการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรจากส่วนกลาง ทำให้ผู้เรียนไม่ภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น ของตน ไม่รักท้องถิ่นของตน ปัญหาการขาดการมีส่วนร่วม การตรวจสอบจากประชาชน ผู้ปกครอง และชุมชน ปัญหาการปฏิบัติงานล่าช้า ขาดการประสานงานในระดับปฏิบัติขาดความเป็นเอกภาพ การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง การทำงานซ้ำซ้อน ขาดการวางแผนการศึกษาที่เหมาะสม และ การติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และวิทยากร เชียงกูล (2551) กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาปัญหาที่สำคัญ คือ ผลสัมฤทธิ์ตามหลักสูตรระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ได้คะแนนต่ำกว่าประเทศอื่น การประเมินคุณภาพโรงเรียนระดับ ขั้นพื้นฐานทั่วประเทศรวม 3 หมื่นกว่าแห่ง พบว่า โรงเรียนที่ไม่ได้มาตรฐานมีถึงร้อยละ 65 ส่วนใหญ่ คือ สถานศึกษาขนาดเล็กในชนบท ปัญหามาจากหลายปัจจัยที่สำคัญ คือ การขาดแคลนครูทั้งปริมาณ และคุณภาพ กระบวนการบริหารทางด้านวิชาการ การเรียนการสอนที่ล้าหลัง สถานศึกษาในชนบท ไม่ได้รับงบประมาณ และกำลังคนเพียงพอ ขาดความอิสระ และความคล่องตัวในการบริหาร ปัญหา ด้านประสิทธิภาพส่วนหนึ่งมาจากหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอนทั้งระบบ การแก้ปัญหา การบริหารจัดการศึกษาที่สำคัญ คือ การปฏิรูประบบบริหารจัดการ รวมทั้งระบบงบประมาณปัญหาที่ เกิดขึ้น กับการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบนั้น เป็นข้อมูลที่สะท้อนให้ทราบว่าประสิทธิภาพการบริหาร สถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาไม่ได้ตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาซึ่งอาจเป็น ผลจากความไม่สมบูรณ์ที่ผู้บริหารได้รับของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ดังกล่าวไว้ข้างต้น

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยศึกษาปัจจัยภูมิหลัง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงานและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ เป็นจริงนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

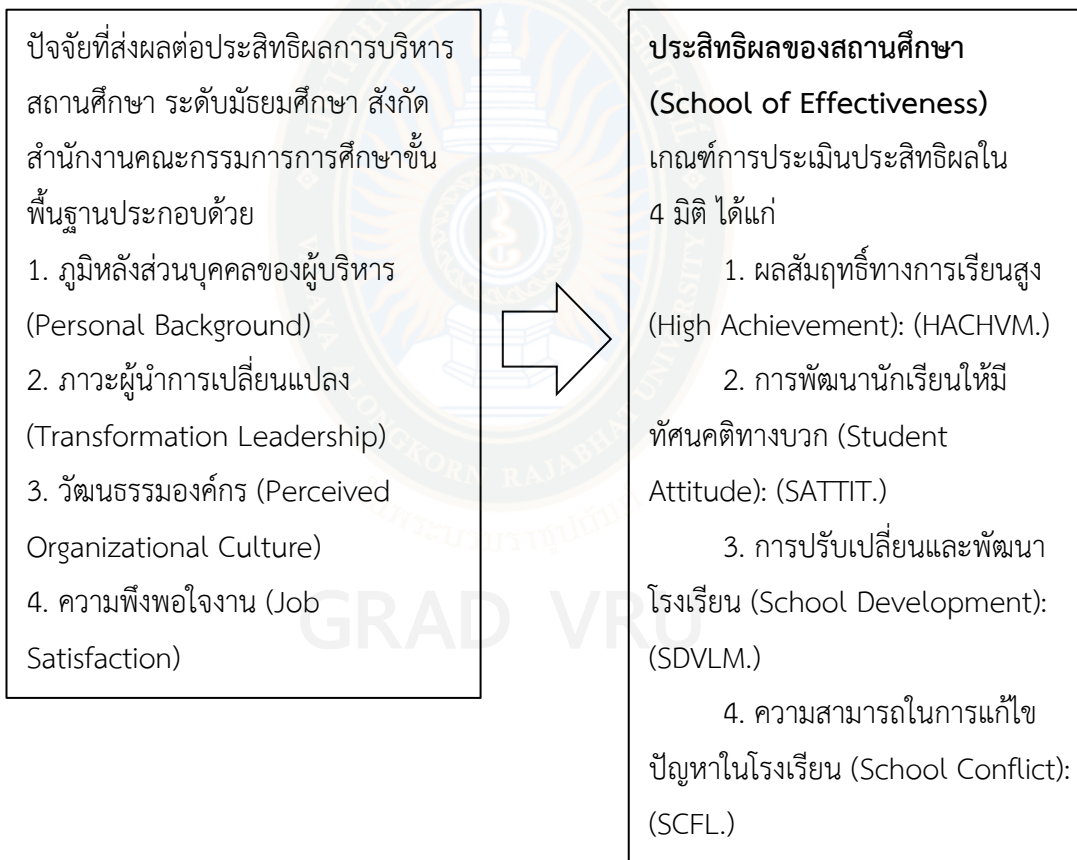
1.2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.3 เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

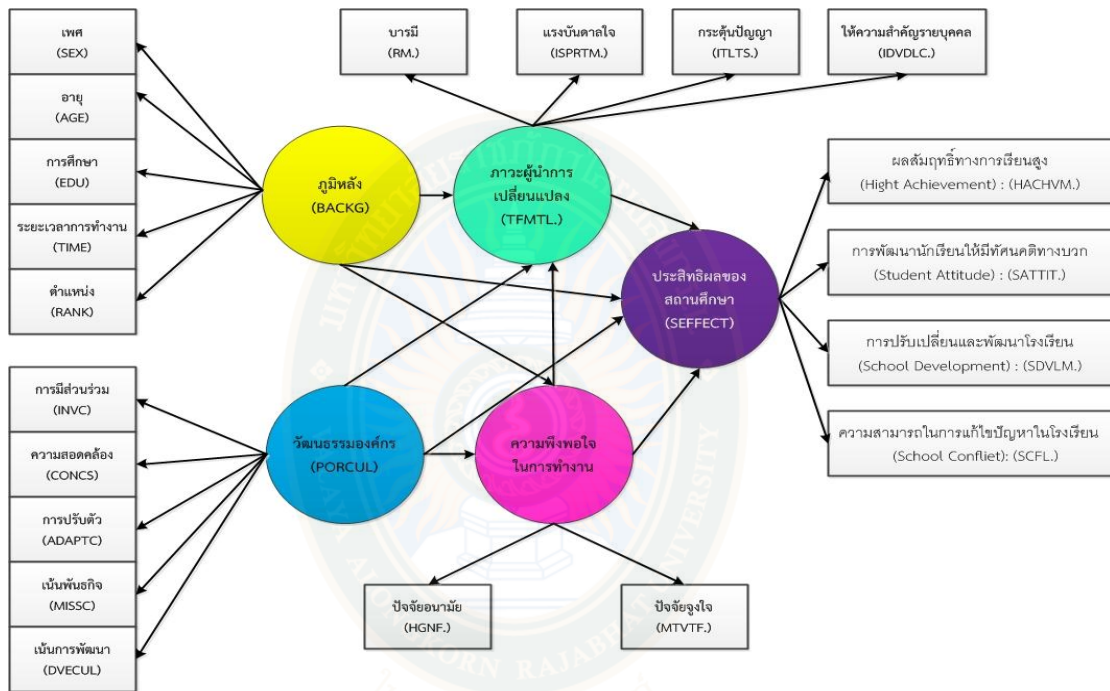
#### กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

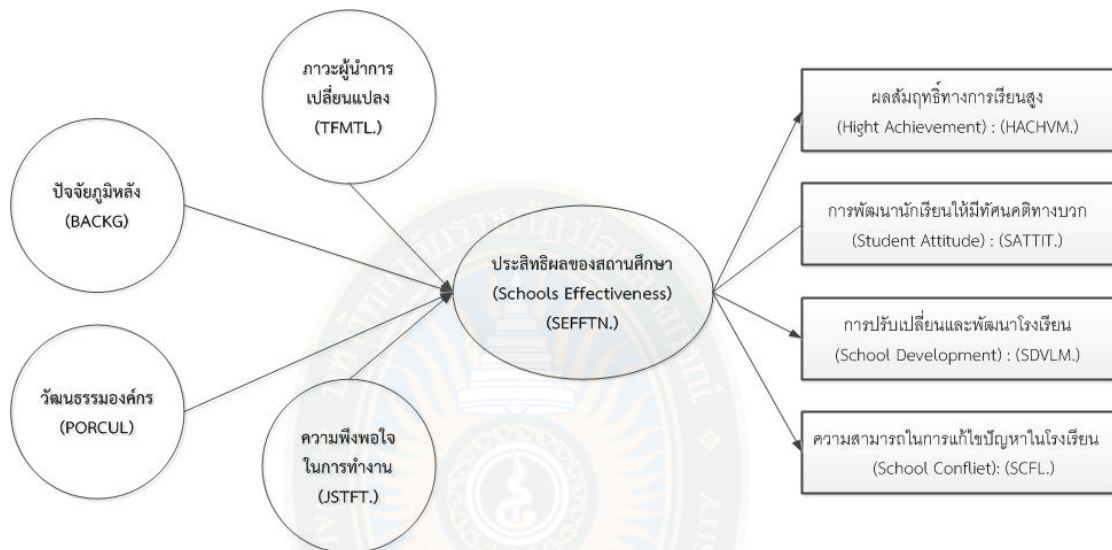
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวความคิดเชิงสมมติฐาน



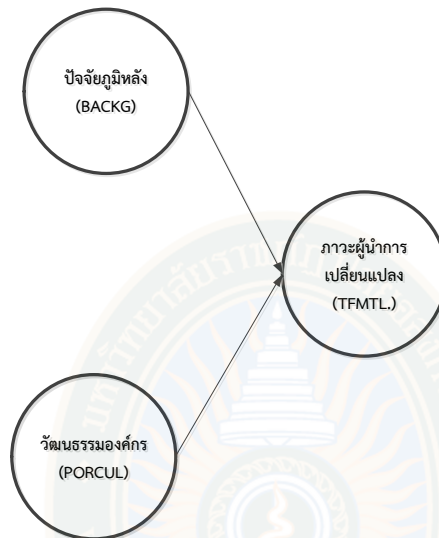
กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 1  
 ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้  
 $SEFFECT. = f (BACKG., TFMTLPORCUL., JSTFT.....1)$



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 1

กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 2  
 ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้  

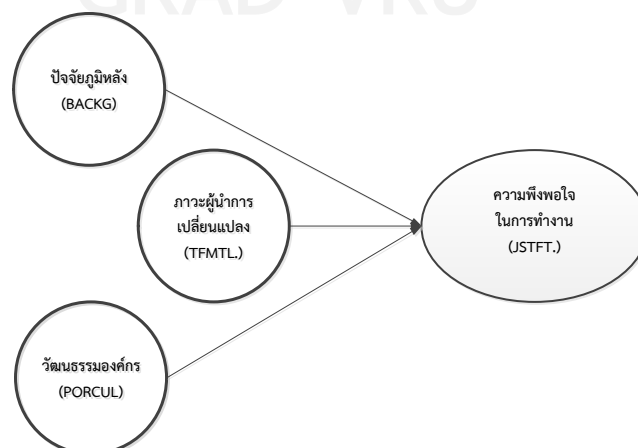
$$TFMTL. = f (PORCUL., BACKG. ....2)$$



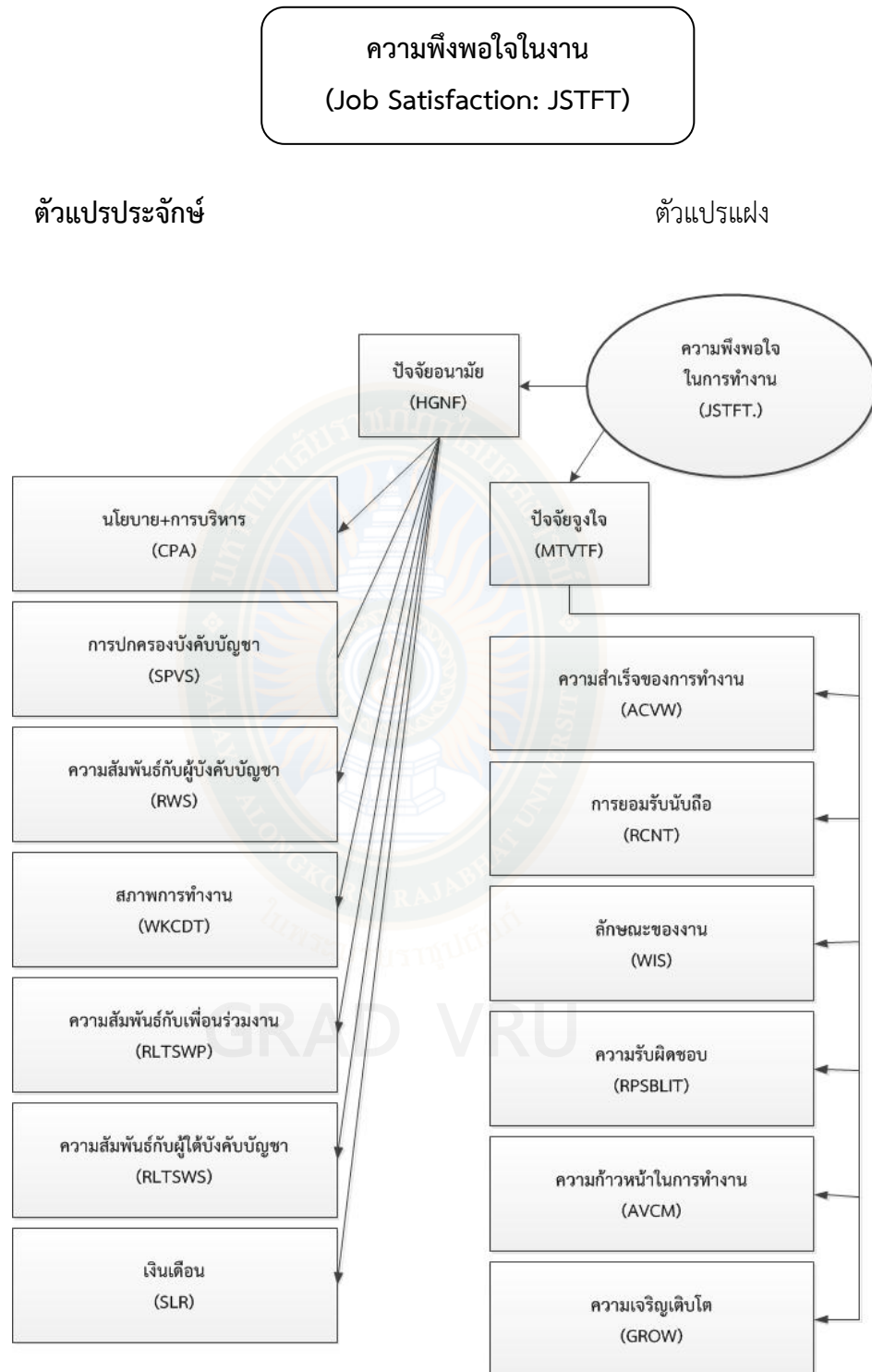
ภาพที่ 1.4 กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 2

กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 3  
 ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้  

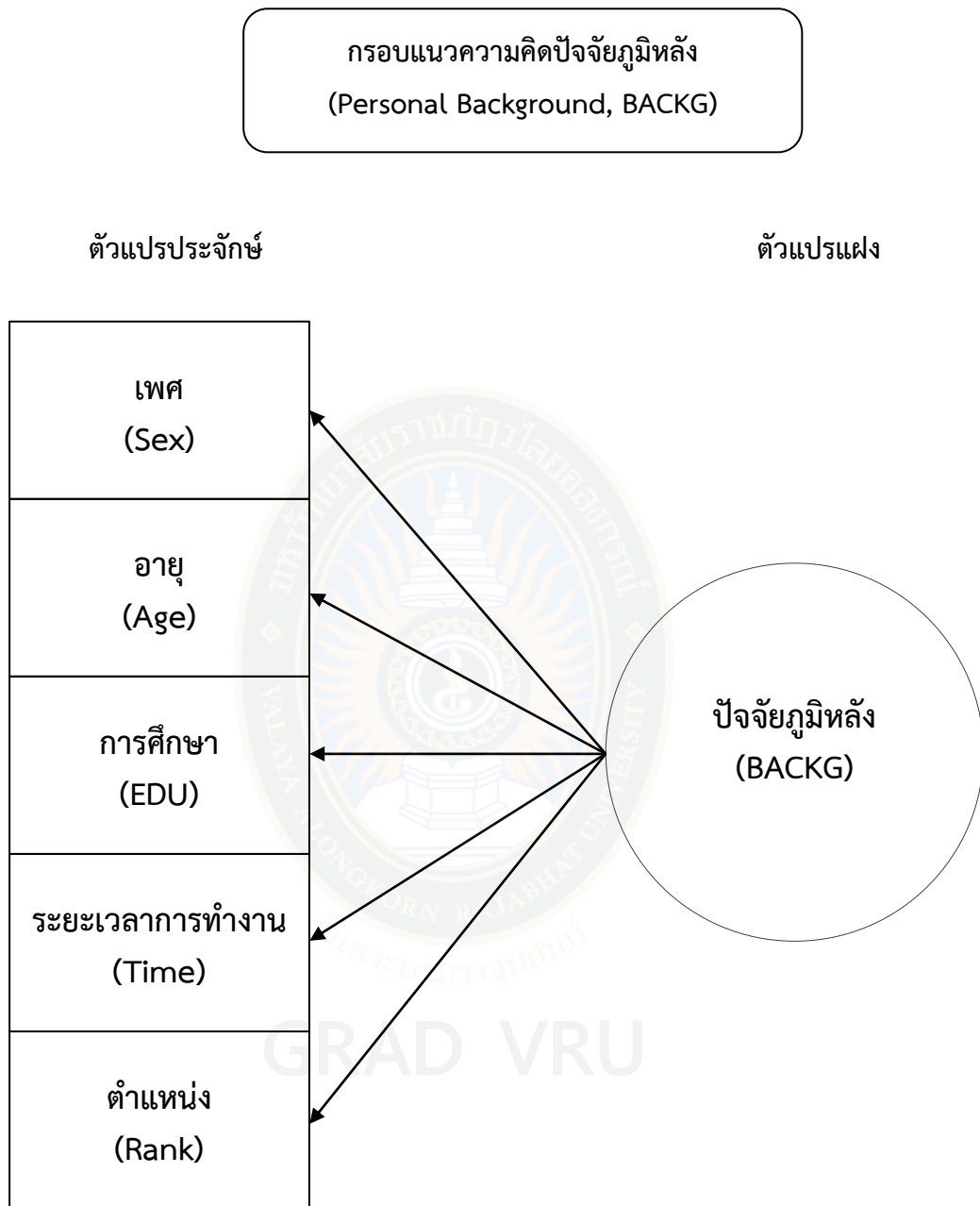
$$JSTFT. = f (TFMTL., PORCUL., BACKG .....3)$$



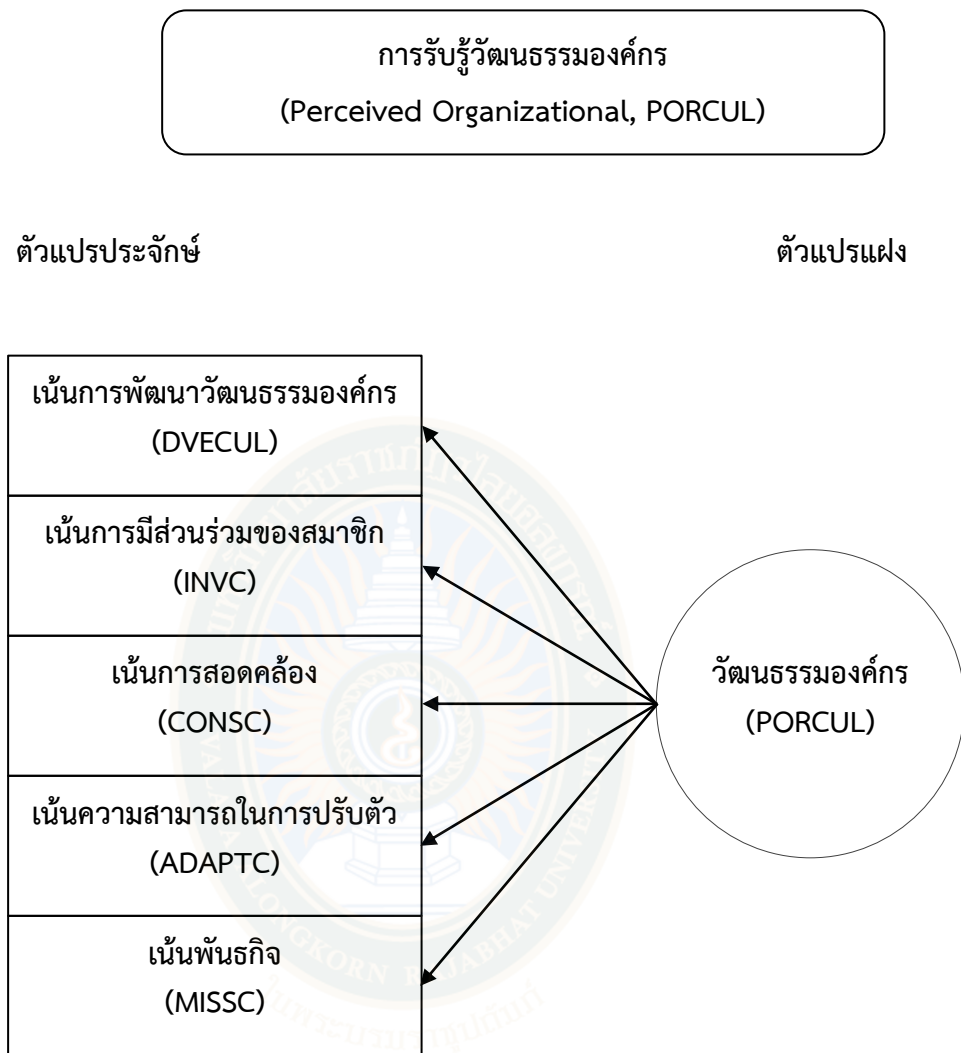
ภาพที่ 1.5 กรอบแนวความคิดตามสมมติฐานข้อที่ 3



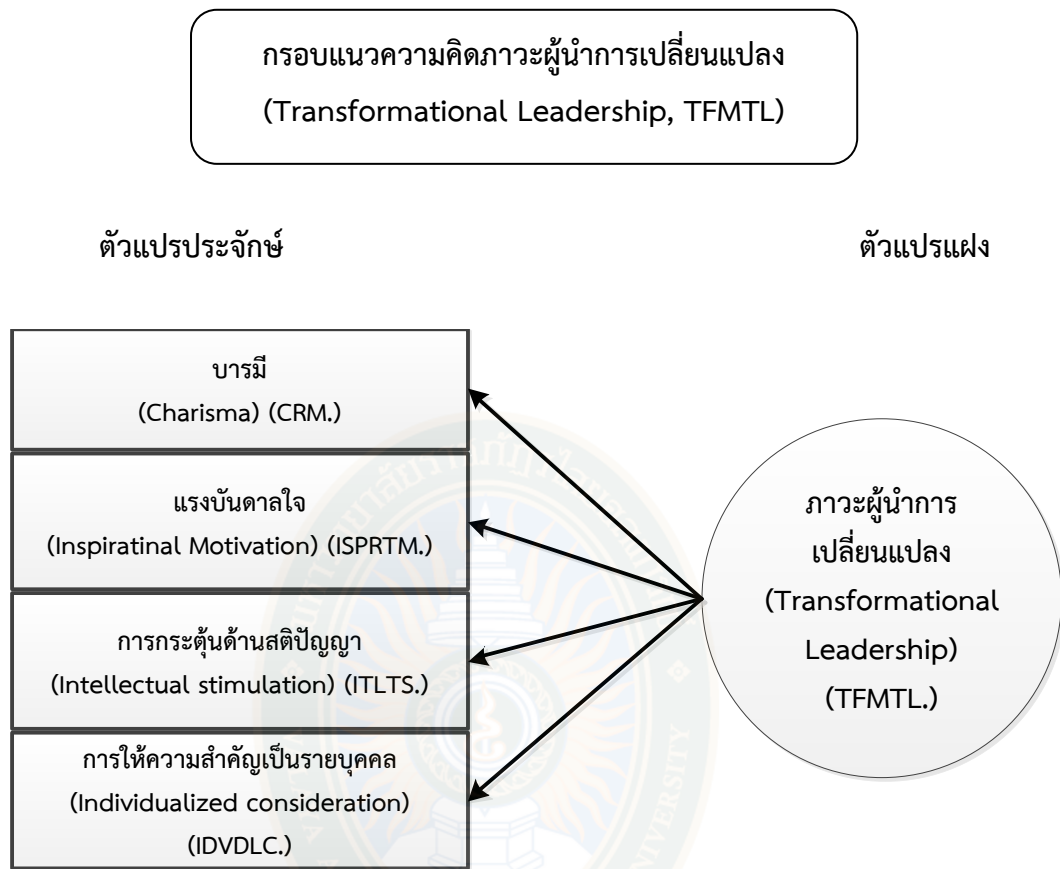
ภาพที่ 1.6 ความพึงพอใจในงาน



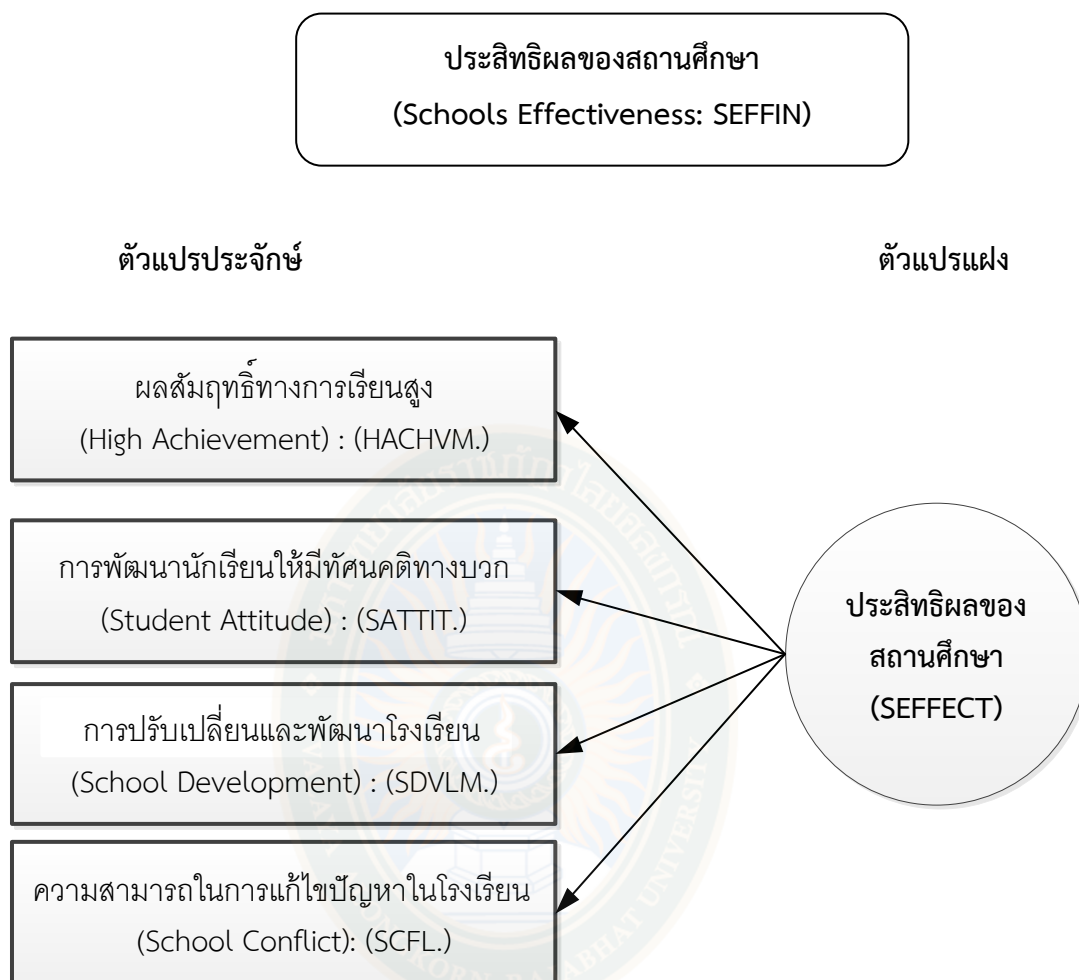
ภาพที่ 1.7 กรอบแนวความคิดปัจจัยภูมิหลัง (Personal Background, BACKG)



ภาพที่ 1.8 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (Perceived Organizational, PORCUL)



ภาพที่ 1.9 กรอบแนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership, TFMTL)



ภาพที่ 1.10 ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Schools Effectiveness: SEFFIN)

#### 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1.4.1 ปัจจัยภูมิหลัง วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4.2 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### 1.5.1 ขอบเขตของเนื้อหา ประกอบด้วย

1) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ปัจจัยภูมิหลัง วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน

2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของสถานศึกษา 4 มิติ ตามแนวคิดของมิสเกล และคนอื่น ๆ (Miskel, et al., 1983) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (High Achievement) การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Student Attitude) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (School Development) และความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน (School Conflict)

3) ปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เพศ (Sex) อายุ (Age) การศึกษา (Education) ระยะเวลาการทำงาน (Years of Service) และตำแหน่ง (Rank)

4) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture, ORNZTC) ประกอบด้วย คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวความคิดของเฟย์ และเดนิสัน (Fey & Denison, 2003) และเฟิร์นแฮมและกันเตอร์ (Furnham & Gunter, 1993) ประกอบด้วย

(1) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (The Development Culture)

(2) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก (The Involvement Culture)

(3) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสอดคล้อง (The Consistency Culture)

(4) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว (The Adaptability Culture)

(5) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจ (The Mission Culture)

5) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ บารมี (Charisma) แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual stimulation) และการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

6) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) โดยศึกษาตามทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก (Federick Herzberg's Need Two Factor Theory) (วิเชียรวิทย์อุดม, 2551) โดยพิจารณาความพึงพอใจในงาน จากปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) ประกอบด้วย นโยบายและการบริหาร (CPA) การปกครองบังคับบัญชา (SPVS) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (RWS) สภาพการทำงาน (WKCDT) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (RLTSWP) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (RLTSWS) และเงินเดือน (SLR) และปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน (ACVM) การยอมรับนับถือ (RCNT) ลักษณะของงาน (NIS) ความรับผิดชอบ (RPSBLT) ความก้าวหน้าในการทำงาน (AVCM) ความเจริญเติบโต (GROW)



### 1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Samples)

1) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 42 เขต มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,361 คน

#### 2) กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในรูปแบบลิสเรล (LISREL Model) โดยใช้สูตรของแฮร์ และคนอื่น ๆ (Hair, et al., 1998) คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 คนต่อหนึ่งพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าหรือจำนวนเส้นทาง (Path) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบ (Model) ในกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนเส้นทาง (Path) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบ (Model) ในกรอบแนวคิดการวิจัยทั้งหมด 29 เส้นทาง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามสูตรของแฮร์ และคนอื่น ๆ (Hair, et al., 1998) มีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 580 คน

ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนขนาดสถานศึกษา

### 1.5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา

- (1) ปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (Personal Background)
- (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)
- (3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
- (4) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาโดยในเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล 4 มิติ ประกอบด้วย

- (1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (High Achievement)
- (2) การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Student Attitude)
- (3) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (School Development)
- (4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน (School Conflict)

## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของระหว่างปัจจัยและกิจกรรมที่สำคัญเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6.2 สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่บริการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษา

ปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

1.6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต เพื่อร่วมในการบริหารสถานศึกษา ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาเขต

1.6.5 การบริหารสถานศึกษาระดับมัธยม หมายถึง การบริหารงานของสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6

1.6.6 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์การวัดตามแนวความคิดของมิสเกล และคนอื่น ๆ (Miskel, et al., 1983) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา แต่ละมิติมีความหมาย ดังนี้

มิติที่ 1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนมากกว่าร้อยละ 75 เกรดเฉลี่ยสูงกว่า 3.00 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ร้อยละ 80 สามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการ และครูมีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

มิติที่ 2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่นักเรียน อบรมนักเรียนให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยที่ดี เคารพเชื่อฟังครูอาจารย์ ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เอาใจใส่ต่อการศึกษาและตั้งใจเรียน ผู้ปกครองไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

มิติที่ 3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารและครูร่วมพัฒนา ดำเนินงานด้านวิชาการ การสอนให้มีความก้าวหน้า ทันสมัย ครูมีความกระตือรือร้น พัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

มิติที่ 4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง มากกว่าร้อยละ 80 ของปัญหาด้านการเรียนการสอนได้รับการแก้ไขด้วยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครู ร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านการปกครองนักเรียน ด้านธุรการ บริหารทั่วไป และปัญหาด้านอื่น ๆ จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา

1.6.7 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ปัจจัยภูมิหลังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน อธิบายได้ดังนี้

1) ปัจจัยภูมิหลัง (Personal Background) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สูงสุด ระยะเวลารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ เป็นตัวสร้าง (Construct) ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

(1) บารมี (Charisma) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี คุณลักษณะน่าเลื่อมใส ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่อำนาจเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นผู้มีหลักการและปฏิบัติตามค่านิยมพื้นฐานในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต เข้าใจอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ร่วมรับผิดชอบในความเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ส่งเสริมให้สรุปบทเรียนจากการทำงาน และให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(2) ด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ได้แก่ กระตุ้นจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นความสำคัญและท้าทายต่องานที่ทำ ปลุกเร้าทีมงานให้มีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี มีแนวคิดทางวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ออนาคต มีความคาดหวังสูง

(3) ด้านการกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการใช้ความคิด ความมีเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์และให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหา การสร้างแนวทางต่อสถานการณ์เก่าด้วยแนวทางใหม่ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้อื่น ให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาตนเอง

(4) ด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ได้แก่ ให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มอบหมายงานที่ท้าทายให้รับผิดชอบ มีการสื่อสารแบบเปิดเผยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น พัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น ปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล และเท่าเทียมกัน ส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร 5 ประการ ประกอบด้วย

(1) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนา (The Development Culture) ได้แก่ สถานศึกษามีการพัฒนาด้วยอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีการพัฒนาเนื่องจากความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผลการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติ มีการสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ มีเอกลักษณ์เฉพาะและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่ดีและเหมาะสม มีบุคคลตัวอย่างที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแบบอย่าง

(2) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก (The Involvement Culture) ได้แก่ สถานศึกษามีหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก เห็นทิศทางความสำเร็จขององค์กร รับรู้ค่านิยมหลัก ปรัชญา ความเชื่อของสถานศึกษา มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีมาตรฐานในการให้บริการด้านต่าง ๆ มีระเบียบแบบแผน มีกิจวัตรในการปฏิบัติชัดเจน

(3) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสอดคล้อง (The Consistency Culture) ได้แก่ บุคลากรทุกคนรับรู้อค่านิยมหลัก ปรัชญา ความเชื่อของสถานศึกษา มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ร่วมกัน สถานศึกษามีมาตรฐานในการให้บริการด้านต่าง ๆ มีระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มีกิจกรรมในการปฏิบัติชัดเจน สมาชิกทุกคน ต้องเรียนรู้ ยอมรับและปฏิบัติตาม

(4) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว (The Adaptability Culture) ได้แก่ สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีการปรับตัว มีโอกาสได้รับรางวัลและเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น สถานศึกษาขับเคลื่อนโดยยึดผู้รับบริการเป็นสำคัญ กระตุ้นให้บุคลากรเผชิญกับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดในงานของตน ใช้ความรู้ความสามารถที่เกิดจากประสบการณ์พัฒนางานที่สร้างสรรค์

(5) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจ (The Mission Culture) ได้แก่ สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งอนาคตไว้ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายการดำเนินงาน ทิศทาง แผนกลยุทธ์ โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ระเบียบกฎเกณฑ์ แผนปฏิบัติงานประจำปีไว้ชัดเจนทุกปี

4) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก (Federick Herzberg's Need Two Factor Theory) ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบาย และการบริหารองค์การ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเงินเดือน

(2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงานหรือบุคลากร กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรใช้ความพยายามที่จะทำได้ ผลงานและปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และดียิ่งขึ้น ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสัมพันธ์ผลการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และความเจริญเติบโต

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการวางแผนพัฒนาการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และมีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

1.7.2 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร และบุคลากรของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถานศึกษาระดับอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การหรือสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มากยิ่งขึ้นและต่อเนื่องต่อไป

1.7.3 สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
  - 2.1.1 ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization Effectiveness)
  - 2.1.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (School Effectiveness)
- 2.2 ปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคล (Personal Background: BACKG)
- 2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership, Leader)
- 2.4 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
- 2.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (Perceived Organizational Culture, PORCUL)
- 2.6 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.7 โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Modeling)
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยมีสมมติฐานที่ต้องทำการวิจัยด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ว่าด้วยตัวแปรภายใน 4 ตัว และตัวแปรแฝงภายนอก 1 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้วิจัยได้จัดลำดับการนำเสนอ การทบทวนวรรณกรรม โดยเริ่มจากแนวความคิดของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย และนำมาใช้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และทบทวนวรรณกรรมการวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรแต่ละตัวตามลำดับ ดังรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

- 2.1.1 ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization Effectiveness)
- 2.1.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (School Effectiveness)
- 2.1.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร
- 2.1.4 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ประสิทธิภาพ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Effectiveness” ซึ่งจะพิจารณาในเรื่องที่ได้กระทำมาแล้วคำว่า “ประสิทธิภาพ” (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินการกิจการก้าวหน้าและสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Organization Effectiveness) เป็นหัวข้อที่สำคัญต่อการวิเคราะห์ และขัดเกลาพฤติกรรมขององค์กรที่เกิดจากการบริหารว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ริงชัย สันติวงษ์, 2541) ผู้บริหารที่ทำงานได้ผลการผลิตสูง (High Productivity) คือ การปฏิบัติได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ คือ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและเสียค่าใช้จ่ายต่ำในงาน

ของการบริหารองค์การ การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารจะต้องพิจารณาส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ทรัพยากรขององค์การและลูกค้า องค์การที่ได้ชื่อว่าบริการดีจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องเหมาะสม และตรงกับความต้องการของลูกค้า สำหรับการบริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การซึ่งหมายถึงหน่วยงาน และสถาบันการศึกษา ดังนั้น การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทั้งในแง่ประสิทธิผล และประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียนและนักศึกษา และรวมถึงคุณภาพด้านการบริการที่จะส่งเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพของหน่วยงาน และสถาบันการศึกษาด้วย (เสนาะ ตีเขาว์, 2543) ประสิทธิผลเป็นเครื่องมือ หรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงาน หรือองค์การใด องค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน (ภารดี อนันต์นาวิ, 2552) ประสิทธิผล และคุณภาพขององค์การได้ถูกกำหนดเป็นแนวความคิดหลักทฤษฎีระบบแบบเปิด (Open-Systems Theory) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ในกรอบความคิดขององค์การทางการศึกษาที่เป็นสังคมแบบเปิดมีองค์ประกอบภายในกระบวนการ 5 ประการ ได้แก่ การเรียนการสอน โครงสร้าง บุคลากร วัฒนธรรม และการปกครอง และสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา และได้กล่าวถึงทฤษฎีระบบเปิดทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลผลิตของสถานศึกษาที่เป็นบทบาทหน้าที่ที่มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้าง บุคลากร วัฒนธรรม และการปกครอง นอกจากนี้ ผลผลิตของสถานศึกษายังบ่งบอกถึงผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ครู และผู้บริหาร ที่จะใช้เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และความมีคุณภาพในทรัพย์สินขององค์การ ความมีประสิทธิผล และคุณภาพจะมีความหมายแตกต่างกัน แต่นำมาใช้ในการอธิบายการปฏิบัติงานขององค์การได้ (ธร สุนทรายุทธ, 2551)

ส่วนวิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ให้ได้ให้ความหมาย “ประสิทธิผล” หมายถึง ความสามารถในการเลือกจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมและบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลจึงวัดจากการที่องค์การสามารถสนองผู้บริโภคนสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่พยายามดำเนินการมาน้อยเพียงใด อีกความหมายหนึ่งประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้ หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (ถาวร เสียงเอียด, 2550)

สรุปได้ว่า คำว่า “ประสิทธิผล” คือ ความสำเร็จเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

### 2.1.1 ประสิทธิภาพองค์การ (Organization Effectiveness)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามคำว่า “ประสิทธิภาพองค์การ” แตกต่างกันไปผู้วิจัยของสรุปไว้ เช่น กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2544) เสนอแนวคิดว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ซึ่งเป็นผลผลิตของกลุ่ม และสภาพ ปันเจริญ (2545) มีแนวความคิดว่าประสิทธิผลองค์การ หมายถึง การกระทำใด ๆ ที่บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายดังกล่าวมีอยู่มากมาย ส่วนนิพนธ์ วรรณเวช (2548) มีแนวความคิดว่าประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้

ทรัพยากรที่มีคุณค่า สนับสนุน การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย องค์กรอยู่รอด และเติบโต ซึ่งการตี  
อนันต์นาวิ (2552) ให้ความหมายคำว่าประสิทธิผลองค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานใด ๆ  
โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ตามที่องค์กรตั้งไว้

สำหรับนักวิชาการในต่างประเทศเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความหมายคำว่า  
“ประสิทธิผลองค์กร” ขอก้าวสรุปได้ดังนี้ ตามแนวความคิดของ Schein (1970) หมายถึง  
สมรรถนะขององค์กรเพื่อการอยู่รอด การปรับตัว รักษาสภาพและการเจริญเติบโต บุคลากร  
องค์กรเข้าด้วยกันเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานโดยเฉพาะเป้าหมายของบุคคลกับ  
เป้าหมายขององค์กรส่วนซัมมูโต (Zammuto, 1982) มีทัศนะว่าประสิทธิผลองค์กร หมายถึง  
ความสามารถขององค์กร ในการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ โดยไม่เสียหายต่อวิธีดำเนินการต่อ  
ทรัพยากร และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสนองความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง  
หรือหมายถึงการที่องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Ford,  
et al., 1983) อีกความหมายหนึ่ง คือ การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน  
และใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (Steers, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด  
ของฮอลล์ (Hall, 1991) ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถในการแสวงหาผลประโยชน์ของ  
องค์กรจากสิ่งแวดล้อมใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

จากแนวความคิดข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง  
ความสามารถขององค์กร ดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรอย่าง  
คุ้มค่า เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การปรับตัว รักษาสภาพการเจริญเติบโต และสามารถแก้ไข  
ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

### 2.1.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Schools of Effectiveness)

สถานศึกษา หรือโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในจำนวนองค์กรทั้งหลาย ผู้วิจัยขอ  
เสนอแนวคิดด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งหมายถึง คำว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนเช่นกัน  
ประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา หรือประสิทธิผลของการจัดการศึกษา เป็นแนวคิดทาง  
เศรษฐศาสตร์ที่นำมาใช้ในการศึกษาต้องการชี้ให้เห็นว่าเมื่อใส่ตัวป้อน (Input) ทางการศึกษา เข้าสู่  
กระบวนการผลิต จึงต้องมีผลผลิต หรือประสิทธิผลออกมาเหมือนโรงงานผลิตสินค้า การคำนวณ  
ประสิทธิผลทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เพื่อทราบสมรรถภาพ  
การผลิตของผู้สำเร็จการศึกษาสำหรับเปรียบเทียบกันระหว่างสถาบันการศึกษาต่าง ๆ หรือสถาบัน  
เดียวกัน ในปีต่าง ๆ ตลอดจนสมรรถภาพการทำงานของครูอาจารย์ และการใช้อาคารสถานที่  
ประการที่สอง เพื่อทราบความสิ้นเปลืองทางการศึกษา เช่น การสอบตก การพักการเรียน และ  
การลาออกกลางคัน (สุวรรณ โขติสุกานต์, 2551) ฉะนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ  
ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน  
เหมือนกันหรือแตกต่างกันไว้ดังนี้ ซึ่ง ธร สุนทรายุทธ (2551) เสนอความแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของ  
สถานศึกษา หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจาก  
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มี  
ทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้ง  
สามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน เป็นการมองประสิทธิผลใน

ภาพรวมทั้งระบบ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ผลที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย และการดำเนินการตามแนวปฏิบัติของโรงเรียนทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพุทธิศึกษา จริยศึกษา และการดำเนินการตามแนวปฏิบัติของโรงเรียน ส่งผลให้นักเรียนเกิดการพัฒนาทั้งทาง ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ลักษณะนิสัย มีบุคลิกภาพ มีทักษะ และเจตคติ ที่เหมาะสม กับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างปกติสุข อีกความหมายหนึ่งประสิทธิภาพของสถานศึกษา คือ การที่ โรงเรียนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การเน้นที่ตัวนักเรียนเป็น สำคัญ นักเรียนต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายอื่น ๆ ของ โรงเรียน เช่น ความเป็นอยู่ดี มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ครูมี ความจงรักภักดี มีความพึงพอใจในงาน (ถาวร เล็งเอียด, 2550)

สำหรับแนวความคิดของนักการศึกษา และนักวิชาการในต่างประเทศเกี่ยวกับ ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขอกกล่าวสรุปได้ดังนี้ มอท (Mott, 1972) ให้ ความหมายว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในแง่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจใน การทำงานของครู ขวัญกำลังใจของสมาชิกโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิต การพัฒนา ทัศนคติทางบวก การปรับตัวและความสามารถในการแก้ปัญหา ส่วนมาดุษย์ และคนอื่น ๆ (Madaus, et al., 1980) เสนอแนวความคิดว่าประสิทธิผลของกลุ่มเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และสัมฤทธิ์ผลของ งานโรงเรียนใดจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับ ผลการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่ง ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy & Furquson, 1985) เสนอแนวคิดว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อาจพิจารณาได้จากการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีประสิทธิภาพใน การจัดทรัพยากร ความสามารถในการปรับสภาวะแวดล้อมที่มากระทบ และความสามารถในการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ครูอาจารย์ได้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ ดิสเลอร์ (Desler, 1986) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเสมอ การรวมพลังของสมาชิกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับในการปฏิบัติการกิจ ของสถานศึกษา ส่วนเซอร์จิ โอวานนินี (Sergio Vanni, 1991) เสนอว่าเป็นความสามารถในการ ผลิตผลตามที่ปรารถนา หรือวัฏจักรของการบริหารการศึกษา เน้นเรื่องความมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีในทักษะ พื้นฐานของนักเรียน สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สอดคล้องกับนิวบี (Newby, 1992) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษา สามารถผลิตนักศึกษาที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และพัฒนานักศึกษาให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับ สิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับ และแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี อีกแนวความคิดหนึ่งเสนอว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่มีระบบในการเอาใจใส่ต่อความอ่อนแอทั้งหลายที่ ปรากฏออกมา โดยพิจารณาจากผลการเรียนรู้ ผลการเรียนการสอน การบริหารจัดการและการจัดการ โรงเรียน (Welsh, 1999)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ผลที่เกิดจากการที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการศึกษาตามนโยบาย แนวปฏิบัติโดยใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าบรรลุตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่กำหนด โดยพิจารณาจากความสามารถ ในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูง พัฒนาให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพุทธิศึกษา จริยศึกษา มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก ให้



นักเรียนมีความเป็นอยู่ที่ดี มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของโรงเรียนส่งผลให้นักเรียนเกิดพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ ทักษะ เจตคติที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติ ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ครูมีความจงรักภักดี มีความพึงพอใจ และพิจารณาด้านการบริหารจัดการ และการจัดการของโรงเรียน การแก้ไขปัญหาภายในของโรงเรียน

#### ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลขององค์การมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่ง ๆ จึงได้กล่าวรวมถึงความสำคัญด้านประสิทธิผลของสถานศึกษาร่วมด้วย การบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอด และมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การก็จะล้มละลายในที่สุด ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์การจึงมีความสำคัญหลายประการ ได้แก่ ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ เพราะการจัดตั้งองค์การย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ ช่วยประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนดการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจในหน้าที่บริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน และช่วยประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผลซึ่งพิจารณาทั้งประสิทธิผลของบุคคล และประสิทธิผลขององค์การ ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานมาก เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ว่าองค์การจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่ (ภารดี อนันต์นารี, 2552) ปัจจุบันประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งสำคัญของการศึกษาทฤษฎีองค์การระบบการศึกษาเปลี่ยนแปลงจากประสิทธิผลไปสู่คุณภาพ (Effectiveness to Quality) กล่าวคือ หากสิ่งใดที่ทำให้ องค์การไปสู่ประสิทธิผลก็จะเป็นแนวทางสู่การมีคุณภาพของโรงเรียนในที่สุด และประสิทธิผลของโรงเรียนเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการบริหาร และความพอใจในการปฏิบัติงานส่วนคุณภาพเน้นเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดเป็นเกณฑ์ ประสิทธิผล และคุณภาพไม่เหมือนกัน แต่ทั้งสองส่วนจะสามารถอธิบายเกี่ยวกับผลปฏิบัติงานขององค์การ (Organization Performance) (Hoy & Miskel, 2001) การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลักในการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ การจูงใจ และค่านึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีภาวะที่ องค์ประกอบต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ การวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การเพราะองค์การจะคงอยู่หรือล้มละลายขึ้นอยู่กับผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (ถาวร เส็งเอียด, 2550) ด้านการบริหาร การศึกษานั้น ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา ต้องให้ความตระหนักถึงความสำคัญของ ประสิทธิผลและประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงปริมาณ และคุณภาพที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียน รวมถึงคุณภาพด้านการให้บริการที่จะส่งเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถาบันการศึกษา (เสนาะ ตีเขาว์, 2543)

จากแนวความคิดเรื่องความสำคัญของประสิทธิผลข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การมีความสำคัญหลายประการ ได้แก่ ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดตั้งองค์การ ช่วยประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด ช่วยประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ พิจารณาทั้งประสิทธิผลของบุคคล และประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ปัจจุบันประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งสำคัญของการศึกษาทฤษฎีองค์การ หากสิ่งใดที่ทำให้องค์การไปสู่ประสิทธิผลก็จะเป็นแนวทางสู่คุณภาพของโรงเรียนในที่สุด และประสิทธิผลของโรงเรียนเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การบริหารและความพอใจในการปฏิบัติงาน การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแง่ของประสิทธิผลต้องคำนึงถึงปริมาณ และคุณภาพที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียนรวมถึงคุณภาพด้านการให้บริการที่ส่งเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ด้านประสิทธิผล

### 2.1.3 การประเมินประสิทธิผลองค์การ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การอาจกำหนดตัวชี้วัดตัวใดขึ้นอยู่กับที่กำหนดคุณลักษณะขององค์การนั้น ๆ (Bossert, 1988) นักวิชาการบางท่านเสนอแนวความคิดเรื่องเกณฑ์ที่ใช้ประเมินเพื่อตัดสินความมีประสิทธิภาพขององค์การมีรูปแบบทั้งเกณฑ์เดียว (Single Criterion) และเกณฑ์รวม (Multiple Criterion) เป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป ได้แก่ การมีผลกำไรสูง ความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ผลผลิตขององค์การ การลาออก ส่วนเกณฑ์รวม (Multiple Criterion) การใช้หลายเกณฑ์ เพราะองค์การต่าง ๆ มักมีการกำหนดเป้าหมายไว้หลายประการและใช้เกณฑ์เดี่ยวหลาย ๆ เกณฑ์รวมกัน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เช่น รวมการมีผลกำไร ความพึงพอใจ ความเจริญเติบโตขององค์การร่วมกัน (จันทราณี สงวนนาม, 2545) ส่วนแนวความคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel) เรื่องการประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามรูปแบบบูรณาการ โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) การบูรณาการ (Integration) และการรักษาสภาพภายใน (Latency) และดำเนินการใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การพิจารณากลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญในการนิยามเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ พิจารณามิติเกี่ยวกับเวลาว่ามุ่งหมายระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว และควรใช้การประเมินหลายเกณฑ์ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ประสิทธิผลหลายประการ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) การพัฒนา (Development) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศองค์การ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสนใจในชีวิต (Central Life Interests) การจูงใจ (Motivation) และการมีชื่อเสียงขององค์การ (Identity) ซึ่งตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การแตกต่างกันตามระยะของวงจรชีวิตขององค์การ (ภารดี นันต์นาวิ, 2552)

การประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการ และการศึกษาในต่างประเทศชอกล่าวสรุปได้ดังนี้ ตามแนวความคิดของมอท (Mott, 1972) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 ประการ ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต ด้านประสิทธิภาพความสามารถในการยืดหยุ่น และการปรับตัว ส่วนแคมเบล (Campbell, 1977) เสนอ

ไว้ว่าประสิทธิผลขององค์การเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่ ความมั่นคงในการรักษาโครงสร้างขององค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสมัครใจ และความพึงพอใจของสมาชิก และความสำเร็จขององค์การ อีกแนวความคิดหนึ่งสามารถประเมินประสิทธิผลขององค์การได้จากความสามารถในการผลิต มีการวางแผน ความน่าเชื่อถือ ความคิดริเริ่ม ความร่วมมือ และการพัฒนา (Steers, 1977) ซึ่งฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1982) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การได้ 4 ด้าน การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงง่าย การพัฒนา การเจริญงอกงาม มีนวัตกรรม และการควบคุมกลไกการเปลี่ยนแปลง ด้านการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต ทรัพยากรที่ได้รับมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ ส่วนการบูรณาการ (Integration) ตัวบ่งชี้ที่พิจารณาเรื่องความพึงพอใจ การเปลี่ยนงาน การจ้างงาน บรรยากาศและการสื่อสารที่เปิดเผย และด้านการแฝงเร้น (Latency) พิจารณาตัวบ่งชี้ เรื่องความจงรักภักดี เอกลักษณะ แรงจูงใจ บทบาทและบรรทัดฐานที่สมเหตุ สมผล ส่วนแนวความคิดของกิสสันและมาโฮนี (Gibson & Mahney, 1988) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้ 5 ประการ โดยสรุปประกอบด้วย ด้านประสิทธิภาพ ความสามารถในการผลิต การปรับตัว ความพึงพอใจ การพัฒนาและความอยู่รอด ซึ่งก็บัสสัน และคนอื่น ๆ (Gibson, et al., 1991) ได้เสนอแนวความคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์การในอีกประเด็นว่าควรพิจารณาประสิทธิผล 3 ด้าน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของบุคคลเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ ความเครียดและแรงจูงใจ ด้านประสิทธิผลของกลุ่มประเมินเกี่ยวกับความสามัคคีในกลุ่ม ภาวะผู้นำ โครงสร้าง สถานภาพ และบทบาทต่าง ๆ และการประเมินประสิทธิผลองค์การเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรม และรอบบิ้น (Robbin, 1997) เสนอเกณฑ์การประเมินองค์การ ประกอบด้วย การวัดผลทางการเงิน ผลผลิต ความเจริญเติบโตขององค์การ ความพึงพอใจ พนักงาน และลูกค้า คุณภาพของสินค้า ความยืดหยุ่น ความก้าวหน้า การยอมรับของสังคม จากแนวความคิดข้างต้น เรื่องเกณฑ์การประเมิน ประสิทธิภาพองค์การ ตามแนวความคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาที่มีความเหมือนกัน และแตกต่างกัน

ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การ ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมินจากแนวความคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาข้างต้น สรุปเกณฑ์การประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การโดยพิจารณาหลายประการ ได้แก่ ด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ด้านประสิทธิภาพความสามารถในการยืดหยุ่นความก้าวหน้าและการปรับตัว ความมั่นคงในการรักษาโครงสร้างขององค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความพึงพอใจของสมาชิก ความสำเร็จขององค์การ ความน่าเชื่อถือ ความริเริ่ม ความร่วมมือและการพัฒนา การปรับตัว การบูรณาการ การบรรลุเป้าประสงค์ ความจงรักภักดี เอกลักษณะ แรงจูงใจ บทบาทและบรรทัดฐานที่สมเหตุสมผล การวัดผลทางการเงิน คุณภาพของสินค้า การยอมรับของสังคม หรือการพิจารณาจากการประเมิน ประสิทธิภาพใน 3 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพของบุคคลของกลุ่ม และขององค์การ

#### 2.1.4 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

นักการศึกษา และนักวิชาการ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการประเมินประสิทธิผลองค์การแสดงความคิดเห็นไว้ว่า ควรใช้เกณฑ์การประเมินหลายเกณฑ์ ในการประเมินประสิทธิผลสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ควรใช้หลักเกณฑ์แบบพหุ (Multidimensional Criterion) เพราะการ

ประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่สามารถชี้วัดได้ว่าเป็นประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถวัดได้จากทักษะพื้นฐานทั่วไปที่มีในหลักสูตร ทักษะทางสังคม ทักษะระดับสูง เจตคติและเป้าหมายทางการศึกษาอื่น ๆ (Creemers, 1993) ผู้วิจัยกล่าวถึงแนวความคิดการประเมินประสิทธิผล โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่เหมือนกัน หรือแตกต่างกัน ดังนี้ ถาวร เสี่ยงเอียด (2550) เสนอว่าเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ การที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การเน้นที่ตัวนักเรียนเป็นสำคัญ นักเรียนต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามต้องการ และการบรรลุจุดมุ่งหมายอื่น ๆ ของโรงเรียน เช่น นักเรียนมีความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน นักเรียนเกิดเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ครูมีความจงรักภักดี และมีความพึงพอใจในงาน

ส่วนเกณฑ์การวัดประสิทธิผลสถานศึกษาใน 4 มิติ ตามแนวความคิดของมิสเกล และคนอื่น ๆ (Miskel, et al., 1983) มีเกณฑ์การวัด ได้แก่

1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่ครูใหญ่และครูสามารถดำเนินงานทั้งด้านการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนจนสามารถทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี ซึ่งพิจารณาจากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ความสามารถด้านวิชาการของนักเรียน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การที่ครูใหญ่และครูร่วมดำเนินงานในโรงเรียนสามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งด้านการบริหาร และการอบรมคุณธรรมของนักเรียน นอกจากการสอน เพื่อให้ให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี ทำให้นักเรียน รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ

3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูร่วมพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ด้านวิชาการ ด้านการสอน ให้โรงเรียนก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากลักษณะการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหาร และการเรียนการสอน ความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน และพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุง หรือพัฒนาโรงเรียน

4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบสาม (2554-2558) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (ชื่อย่อว่า “สมศ.”) ได้กำหนดแนวคิด และทิศทางการดำเนินงานในการประเมินคุณภาพภายนอกให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกาลเวลา และสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ของการประเมินคุณภาพภายนอก โดยยึดหลักความชัดเจน จำนวนน้อย จำง่าย และไม่ซ้ำซ้อน แต่ประเมินคุณภาพได้ครบถ้วนในรูปแบบตัวบ่งชี้ 3 มิติ ประกอบด้วย

ตัวบ่งชี้มิติที่ 1 เป็นตัวบ่งชี้พื้นฐาน คือ ผลผลิตจากห้องเรียน ให้นักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมชั้นเรียน เพื่อนต่างชั้นเรียน เรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่สถานศึกษากำหนดเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ด้านผู้เรียน ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คิดเป็น ทำเป็น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (2) ด้านประสิทธิผลของการจัดการเรียนสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (3) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารการจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา และ (4) ด้านการพัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด

ตัวบ่งชี้มิติที่ 2 คือ ตัวบ่งชี้ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่เกิดขึ้นตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ผลการพัฒนาตามจุดเน้น และจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ซึ่งมี 2 นัย คือ เจริญธรรม ด้านบุคลิกภาพของศิษย์ และเชิงนามธรรม เรื่องคุณธรรม เช่น สติ กตัญญู เมตตา อุดมทน ซื่อสัตย์ ประหยัด ขยัน พึ่งตนเอง ไม่เห็นแก่ตัว ความพอเพียง อัตลักษณ์ของเด็ก และบุคลากรในโรงเรียนต้องมีอัตลักษณ์เดียวกัน ส่วนเรื่องเอกลักษณ์ คือ จุดเด่นที่เป็นความสำเร็จของสถานศึกษา อาจมีหลายจุดแต่ต้องมีจุดเด่นที่สุด ซึ่งสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด มีการประเมินผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการตั้งสถานศึกษา และประเมินผลการพัฒนาตามจุดเน้น และจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้มิติที่ 3 คือ ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม โรงเรียนต่างมีบทบาทเหมือนกัน คือ ช่วยป้องกันชี้แนะ และแก้ไขปัญหาสังคมร่วมกัน เช่น ปัญหา ยาเสพติด สิ่งแวดล้อม ปัญหาการเตรียมเปิดประตูสู่ประชาคมอาเซียน ปัญหาเรื่องคุณธรรม ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เป็นปัญหาที่ต้องร่วมกันแก้ไขจะมีการประเมินผลการดำเนินโครงการพิเศษ เพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา และผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษา ซึ่งการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดตัวบ่งชี้เป็น 3 กลุ่ม ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 38 ซึ่งกำหนดให้ สมศ. ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่องต่อไปนี้ คือ (1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา (2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา (3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554)

นักการศึกษา และนักวิชาการในต่างประเทศหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี แนวความคิดไว้ ดังนี้ เคลท์เวล และสปริงส์ (Caldwell & Spinks, 1990) เสนอเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 6 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย การมีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ สนองต่อความต้องการของผู้เรียน พัฒนาทักษะตามที่ผู้เรียนต้องการ และ

ผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูง และผู้ปกครองชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษา ด้านทรัพยากรต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอที่ส่งเสริมให้ครูสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูมีความรู้ ความสามารถ และมีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดสรรหน้าที่ และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับความต้องการทางการศึกษา สนับสนุนให้ครูพัฒนาวิชาชีพครู มีความเจริญงอกงามในวิชาชีพ ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะครู ชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ บริหารแบบยืดหยุ่น ให้ข้อมูลย้อนกลับกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบแผนงาน ความก้าวหน้าตามจุดหมายที่กำหนด ด้านบรรยากาศโดยการกำหนดค่านิยมที่สำคัญ บุคลากรมีความผูกพันต่อค่านิยม จัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ มีการยอมรับนับถือระหว่างครูด้วยกัน ครูกับนักเรียน มีความไว้วางใจกัน การสื่อสารแบบเปิด ผู้บริหาร ครู และนักเรียน มีความคาดหวังในความสำเร็สูง นักเรียนมีขวัญกำลังใจดี อัตราการขาดเรียน และพักการเรียนต่ำ ครูมีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน มีความสามัคคี อัตราการขาดงาน และการย้ายออกต่ำ และด้านผลลัพธ์ของสถานศึกษา คะแนนสอบของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง การศึกษาต่อและมีงานทำ มีอัตราสูง และอัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ

อีกแนวความคิดหนึ่งเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา สามารถใช้เกณฑ์ทั่วไป 6 ประการ ซึ่งบอกถึงความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ (1) โรงเรียนมีระบบและระเบียบในการจัดสภาพแวดล้อม นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (2) โรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาให้นักเรียนให้มีระดับของทักษะพื้นฐาน และวัตถุประสงค์ทางปัญญา (3) ครูและนักเรียนร่วมกันจัดประสบการณ์การเรียนรู้สูงขึ้น (4) โรงเรียนยอมรับในบทบาทของชุมชนและความคาดหวังของชุมชน (5) โรงเรียนมีความสุขที่สามารถเป็นตัวแทนชั้นเลิศของชุมชน และ (6) โรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล การศึกษาแหล่งเรียนรู้และแก้ปัญหาอื่น ๆ (Sergiovanni, 1991) ส่วนเอ็ดมอนด์ (Edmonds, 1992) เสนอเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาประเมินได้จากผู้นำมีความเข้มแข็ง ความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีบรรยากาศที่เอื้ออาทรต่อกัน เน้นการสอนทักษะที่สำคัญให้กับนักเรียน และการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และกิลแฮม (Gillham, 2000) เสนอแนวความคิดเรื่องเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 6 ข้อ ได้แก่ กำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน สภาพแวดล้อมมีระเบียบเรียบร้อยและปลอดภัย บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงในความสำเร็จ โอกาส และเวลาในการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน

ส่วนแวน แดมมี และคนอื่น ๆ (Van Damme, et al., 2002) ได้เสนอแนวคิดการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยแบ่งเป็นสองส่วน คือ ผลผลิตที่เป็นวิชาการ (Academic Output) ของโรงเรียนโดยวัดจากคะแนนวิชาที่เป็นทักษะพื้นฐานของนักเรียน และเป็นวิชาที่ครอบคลุมทักษะพื้นฐานความรู้ของบุคคลด้านการอ่านออก เขียนได้ และคิดเป็น ได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ และวิชาภาษาไทย และผลผลิตที่ไม่ใช่วิชาการ (Non-Academic Output) ประกอบด้วย ความสนใจในสิ่งที่เรียน เป็นพฤติกรรมของนักเรียนที่สนใจเห็นความสำคัญจำเป็นและประโยชน์ของเนื้อหาวิชาที่เรียนทุกรายวิชา ความสัมพันธ์กับครู เป็นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างครูกับนักเรียน ความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีของนักเรียนที่มีต่อครู ความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียนเป็นความรู้สึก และ

การมีชีวิตที่ดีเมื่อนักเรียนอยู่ในโรงเรียน ความภาคภูมิใจที่มีต่อโรงเรียน และความรุ่มร่ามอยู่ภายในโรงเรียน ความสนใจในชั้นเรียนเป็นพฤติกรรมที่นักเรียนมีความสนใจใฝ่รู้ การมีส่วนร่วมในบทเรียน มีความตั้งใจ ความรับผิดชอบในงานที่ครูมอบหมาย แรงจูงใจต่อสิ่งที่เรียนซึ่งเป็นแรงผลักดันภายในจิตใจให้นักเรียนสามารถบรรลุผลสำเร็จในการเรียนและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้านเจตคติที่ดีต่อการบ้านที่ครูมอบหมาย การเอาใจใส่ และให้ความสำคัญต่อการบ้านที่ครูมอบหมายให้ทำ ความคิดที่มีต่อวิชาการเป็นความรู้ ความสามารถของนักเรียนในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ที่เรียน และสามารถประเมินตนเองได้ และการบูรณาการทางสังคมในห้องเรียน ความมีสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับเพื่อน และกับผู้อื่นทั้งในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียนและที่บ้าน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของลูเนนเบิร์ก และออนส์ไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 2004) เสนอเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น เกณฑ์ที่เป็นหลัก คือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังกับผลสัมฤทธิ์ที่เป็นอยู่ของนักเรียน การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของคะแนนระหว่างโรงเรียนประเภทเดียวกันเปรียบเทียบกลุ่มนักเรียน วิเคราะห์เกรดที่มีอัตราเพื่อสูง และความโค้งเบ้ของระดับผลสัมฤทธิ์ และมีเกณฑ์ที่วัดประสิทธิผลซึ่งไม่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ อันได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นระเบียบเรียบร้อย และปลอดภัย การมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และสามารถประยุกต์งานไปสู่ประสิทธิผล บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง การที่บุคลากรสามารถนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้เพื่อให้มีความรอบรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น การให้เวลามาก ๆ กับนักเรียนในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน คือ ให้นักเรียนมีเวลาในการวางแผนการจัดกิจกรรม และฝึกทักษะต่าง ๆ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน คือ การใช้เวลาบ่อยครั้งในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และมีโปรแกรมเพื่อแนะนำ ช่วยเหลือเป็นรายบุคคล และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน คือ ส่งเสริมให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญ และสนับสนุนภารกิจ และกิจกรรมโรงเรียน เพื่อช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และอีกแนวความคิดที่มีส่วนคล้ายคลึงกันด้านเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษามี 6 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐานสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย บรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย ความคาดหวังให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง และมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Hoy & Miskel, 2005)

จากแนวความคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน สรุปแนวความคิดเรื่องเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ บริหารจัดการบรรลุเป้าหมายด้านต่าง ๆ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์ การปรับตัวและบูรณาการเข้ากับสภาพแวดล้อม การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาโรงเรียนของ ครูและนักเรียน การประกันคุณภาพ ด้านหลักสูตร ทรัพยากร การตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศ ด้านผลลัพธ์ การกำหนดพันธกิจ การตรวจสอบ ความก้าวหน้า ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลผลิตเชิงวิชาการและไม่เป็นวิชาการ

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิผลสถานศึกษาตามแนวคิดของมิสเกล และคนอื่น ๆ (Miskel, et al., 1983) ใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 มิติ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ยอมรับเชื่อถือได้ และแบ่งเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเป็น 4 มิติที่ชัดเจน ได้แก่

1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (High Achievement): (HACHVM) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถดำเนินงานทั้งด้านการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนจนสามารถทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี ซึ่งพิจารณาจากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ความสามารถด้านวิชาการของนักเรียน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครู

2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Student Attitude): (SATTIT) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งด้านการบริหาร และการอบรมคุณธรรมของนักเรียน นอกจากการสอนเพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดีทำให้นักเรียน รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ

3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (School Development): (SDVLM) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูร่วมพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ด้านวิชาการ ด้านการสอน ให้โรงเรียนก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจาก ลักษณะการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหาร และการเรียนการสอน ความสามารถความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน และพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุง หรือพัฒนาโรงเรียน

4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน (School Conflict): (SCFL) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอนการปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

## 2.2 ปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคล (Personal Background: BACKG)

ปัจจัยภูมิหลังขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคลนั้นต่อสิ่งที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพล ต่อปัจจัยอื่น ๆ เนื่องจากภูมิหลังเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ บุคลิกภาพที่มีลักษณะแตกต่างกันไป ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลายาวนานจนกลายเป็นลักษณะนิสัย ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น ทั้งที่สังเกตเห็นได้และสังเกตเห็นไม่ได้ ซึ่งขอกกล่าวถึงปัจจัย ภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรบางประการ อันได้แก่ เพศลักษณะเพศอาจเกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือ คุณลักษณะทางเพศ อาจมีผลต่อความชอบ ไม่ชอบ หรือความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน เช่น พบว่าเพศหญิงมีความละเอียดมักชอบงานที่เกี่ยวกับการเงิน อายุของบุคคลแต่ละคนอาจมีผลต่อ การทำงานเพราะเป็นประสบการณ์ในการทำงาน ผู้มีประสบการณ์มากก็มีอายุมากในการทำงาน เพราะเป็นประสบการณ์ในการทำงาน ผู้มีประสบการณ์มาก่อนมีอายุมาก แต่บางงานอาจรับสมัครผู้มี อายุุน้อย การศึกษาก็มีผลต่อการทำงาน เพราะระดับการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับความปัญญาของบุคคล นั้น ๆ จะพบว่าการประกาศรับพนักงานจะต้องกำหนดวุฒิการศึกษาไว้ด้วย เนื่องจากสติปัญญากับความพึงพอใจในการทำงานอาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์งานที่รับผิดชอบ จะพบว่าวิชาซีพีที่สูง และมี



กิจกรรมที่ทำทลายมีผลต่อความพึงพอใจ ส่วนระยะเวลาทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานเช่นกัน บุคคลที่มีระยะเวลาในการทำงานมากย่อมมีประสบการณ์มาก ผลการปฏิบัติงานย่อมดีกว่าบุคคลที่มีอายุมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนหรือการแบ่งช่วงเวลาทำงานที่เหมาะสมย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารบางคนจึงต้องแบ่งช่วงเวลาหรือแบ่งเป็นกะหมุนเวียนให้กับพนักงาน เพื่อเกิดความเป็นธรรม และตำแหน่งหรือฐานะทางวิชาชีพ ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานซึ่งอำนาจในการตำแหน่งหน้าที่ หากมีอำนาจชัดเจนไม่คลุมเครือ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารจะพึงพอใจมากกว่างานไม่ชัดเจนหรือหากมีฐานะทางวิชาชีพดีมีหน้ามีตานั้นก็จะมี ความพึงพอใจในการทำงาน (ธร สุนทรายุทธ, 2553) อิทธิพลของปัจจัยภูมิหลังจะส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งในเชิงบวกหรือเชิงลบซึ่งนำไปสู่ลักษณะของบุคลิกภาพที่เหมาะสม และไม่เหมาะสมของบุคคลเช่นกัน จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยภูมิหลังของบุคคลเป็นตัวแปรหนึ่ง ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นซึ่งผู้วิจัยใช้ในการศึกษาดังนี้

2.2.1 ปัจจัยภูมิหลังกับภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำของบุคคลพบว่าประสบการณ์ในอดีต และพื้นฐานทางการศึกษา และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการบริหาร และคุณลักษณะทางสังคม พบว่า ปัจจัยภูมิหลัง หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล อันประกอบด้วย การมีสุขภาพกาย และสุขภาพใจความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความอดทน หนักแน่น มีความตื่นตัวรอบรู้ ทันทต่อเหตุการณ์ มีความรับผิดชอบ กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว มีความเมตตากรุณา จริงใจ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ สุขุมรอบคอบ จริงใจ มีฐานะทางการเงิน เป็นต้น (สัมมา รัตนธัย, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของวิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ ซึ่งระบบการศึกษาจะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถของผู้นำ บุคลิกลักษณะทางกายภาพจะศึกษาในเรื่องของอายุ ความสูง รูปร่าง พื้นฐานทางสังคมจะศึกษาเกี่ยวกับภูมิฐานะ การศึกษา สถานศึกษา สถานภาพ เป็นต้น ส่วนเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวถึงคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities) ของผู้นำว่ามีคุณสมบัติมากกว่าทักษะในการทำงานมีความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ คำนึงถึงผู้อื่น และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ และแก้ปัญหาอย่างตรงจุด ยอมรับความผิดพลาด รับผิดชอบ และไว้วางใจผู้อื่น และเรียนรู้จากผู้อื่น นอกจากนี้ ผู้นำประกอบด้วยคุณสมบัติด้านอื่น ๆ อีก ได้แก่ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ วาระการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ และคุณลักษณะพิเศษอื่น ๆ เช่น ผู้นำต้องรูปร่างสง่างาม บุคลิกภาพดี มีความรู้ ความสามารถ มีวาจาดี วาทศิลป์ดี มีคุณธรรม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีพฤติกรรมน่าศรัทธาเชื่อถือ มีการโน้มน้าวจิตใจ และชักจูงใจให้ผู้อื่นน่าเชื่อถือ เชื่อฟัง และได้รับการยอมรับตลอดจนปฏิบัติงานที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้นำจะมีอำนาจในตัวเองอันเป็นคุณสมบัติบางประการที่ทำให้เกิดการยอมรับเชื่อถือ ศรัทธา นอกจากนี้ยังพบว่าความแตกต่างด้านอายุมีผลต่อภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีอายุไม่มาก แต่มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าผู้บริหารยุคเก่า ยังพบว่าบุคคลที่แต่งงานแล้วมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่แตกต่างกันไป ซึ่งการแบ่งระดับผู้บริหารองค์การสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) จะใช้ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ในการคิดเพื่อการทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น (Supervisor Manager) ใช้ทักษะทางด้านปฏิบัติการ (Operational Skill) เช่น การปฏิบัติด้วยความชำนาญทักษะความเชี่ยวชาญในงานประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) จากแนวความคิดเรื่องตำแหน่งหน้าที่ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความพอใจในการปฏิบัติงานได้ โดยการส่งเสริมเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นภายในองค์กรจะสร้างความพอใจให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้พนักงานผู้นั้นมีความเต็มใจและตั้งใจทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากขึ้น (วิเชียร วิทยอดม, 2551)

2.2.2 ปัจจัยภูมิหลังกับขวัญกำลังใจ จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการหลายท่านพบว่า ปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ เพศ การศึกษา ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ อุดมคติ ความเชื่อ อารมณ์ของบุคคล สถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อขวัญกำลังใจของบุคคล (Torgier Murphy, 2004) สอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาตินทร์ (2530) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติ ควรสร้างให้เกิดความสำนึกในความสำคัญของอาชีพ ให้เกิดความก้าวหน้าได้รับความเชื่อถือจาก การทำงานที่กระทำ ช่วยเหลือด้านการครองชีพ ด้านชีวิตและความเป็นอยู่ส่วน สุรัชย์ เทียวขาว (2539) แสดงแนวคิดไว้ว่า การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น สอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต (2534) กล่าวว่า การเสริมสร้างขวัญกำลังใจต้องปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นทุกคนมีโอกาสแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้ ความก้าวหน้าได้อย่างเต็มที่ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของมาวเดย์, พอร์เตอร์ และเสถียร (Mowday, Porte, Steers, 1982) พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาจะมีเหตุผลพึงพอใจในงานโดยความมีเหตุผลในทางเลือกต่องานที่มีคุณค่า ส่วนสมชาติ กิจจรยา (2543) กล่าวว่าสิ่งสำคัญ 4 ประการ ที่ช่วยกระตุ้น และเสริมสร้างกำลังใจให้กับผู้ทำงานตามลำดับ ได้แก่ เงิน ความรู้ที่มั่นคง การยกย่องให้กำลังใจ และการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แคทท์ (Catt, 1996) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่และความเกี่ยวพันของพนักงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

2.2.3 ปัจจัยภูมิหลังกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมทั้งความสามารถ และนิสัยต่าง ๆ อันเกิดจากการเป็นสมาชิกของสังคม พฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนแต่ละคนอาจมีความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมต้องใช้เวลาในการสั่งสมมีเวลานานพอสมควรจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิก อาจมีการเรียนรู้แก้ไขมีช่วงเวลาค่อนข้างนาน วัฒนธรรมเป็นปฏิสัมพันธ์สังคมของสมาชิก สมาชิกจะค่อย ๆ เรียนรู้ทีละน้อยผ่านกระบวนการขัดเกลาขององค์กร สมาชิกปรับตัวเข้ากับองค์กร และวัฒนธรรมเป็นการสื่อสารโดยสัญลักษณ์มีการบ่งบอกถึงสถานะตำแหน่งของบุคคล เช่น เป็นหัวหน้า สมาชิก หรือลูกน้องสิ่งบ่งชี้บางประการที่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน ได้แก่ สถานที่ ซึ่งสถานที่ทางราชการกับเอกชนจะแตกต่างกับบุคลากร มีการแต่งกายที่จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ตลอดจนการเรียนรู้ของสมาชิกใหม่ การศึกษาวัฒนธรรมจะต้องศึกษาและ

สังเกตการทำงาน และการวางตัวของสมาชิกใหม่ วัฒนธรรมองค์กรบางเรื่องเข้าใจยากแม้ว่าจะใช้เวลาในการศึกษาเป็นเวลานาน ผู้ศึกษาจะต้องใช้ดุลยพินิจและประสบการณ์หรือหาหลักฐานเพิ่มเติม (ธร สุนทรายุทธ, 2553) ส่วนปัจจัยภูมิหลังเรื่องอายุ เชื้อชาติ เพศ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และสถานภาพทางสังคมเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน (Priest Carter, 1999) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์กร และเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร ในแต่ละองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานองค์กร บางแห่งมีวัฒนธรรมที่ฝังรากลึก และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนเป็นลักษณะ หรือเอกลักษณ์เฉพาะตัว แม้กาลเวลาผ่านไปองค์กรก็ยังคงมีวัฒนธรรมที่ฝังแน่นและเน้นองค์กรชั้นนำได้รับการยอมรับและยึดถืออยู่อย่างเหนียวแน่น (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551)

2.2.4 ปัจจัยภูมิหลังมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์เดิมของบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญอยู่แล้วจึงเกิดความพึงพอใจ ลักษณะเพศ ของบุคคลอาจมีผลต่อความพึงพอใจในงานบางประเภท เช่น เพศหญิงชอบงานละเอียดเกี่ยวกับการเงิน ด้านอายุของบุคคลอาจมีผลต่อการทำงาน ผู้มีประสบการณ์มากก็อายุมากในการทำงาน ความพึงพอใจอาจเกี่ยวกับอายุ และขึ้นอยู่กับลักษณะงาน งานบางอย่างเกี่ยวข้องกับอายุ และขึ้นอยู่กับลักษณะงาน งานบางอย่างรับคนอายุน้อย งานบางอย่างรับคนอายุมาก ด้านสติปัญญากับความพึงพอใจอาจขึ้นอยู่กับงานที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง ซึ่งการประกาศรับพนักงานกำหนดวุฒิไว้ด้วย และระดับการศึกษาเกี่ยวข้องกับสติปัญญา พบว่า วิชาซีพีที่สูงและมีเกียรติ งานท้าทายมีผลต่อความพึงพอใจ (ธร สุนทรายุทธ, 2553) จากการศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน 5 ประการ ได้แก่ ระดับสถานะทางอาชีพ สภาพการทำงานอายุ รายได้ และคุณภาพการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ และการศึกษา ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ (พร ภิศก, 2546) ซึ่งตัวแบบด้านสถานการณ์ของความพึงพอใจในงาน (Situational Model of Job Satisfaction) เกี่ยวข้องกับการผสมผสานตัวแปรด้านงาน ด้านองค์กร และด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา ความสามารถและความโน้มเอียงส่วนบุคคลเป็นเครื่องชี้วัดความพึงพอใจในงาน (Hoy & Miskel, 1996) ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดจะทำให้เกิดความสนใจและพึงพอใจในการทำงานที่ท้าทาย ความสามารถ ใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความชำนาญเฉพาะตัว เพื่อทำงานให้สำเร็จจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน ผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จจากการทำงานพอใจในความเรียบร้อยสมบูรณ์ของงาน มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในผลงาน (พร ภิศก, 2546) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมชาย เทพแสง (2548) พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสังวร รัตกระโทก (2543) ศึกษาพบว่า ตัวแปรระดับครูที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด 5 ตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า รองลงมา คือ ความผูกพันต่ออาชีพครู คุณภาพงาน เพศชาย

และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนตามลำดับ จากการศึกษาของ พิมพ์ออร์ สดเอี่ยม (2547) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบัน ราชภัฏ พบว่า วุฒิการศึกษาของอาจารย์ที่มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ และแรงจูงใจในการทำงานของ อาจารย์ที่มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ รายห้องเรียน อายุของอาจารย์และบรรยากาศการเรียนการสอนมีอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวก พบว่า ผ่านแรงจูงใจใน การทำงานของอาจารย์ไปยังค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้องเรียน

#### 2.2.5 ปัจจัยภูมิหลังที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภูมิหลังที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยสรุปดังนี้ การศึกษาตำแหน่งทางวิชาการเป็น คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร เพราะการได้มาซึ่งตำแหน่งทางวิชาการจะต้องใช้ความสามารถ ความพยายามศึกษา ค้นคว้าทางวิชาการ จึงทำให้เหนือกว่าในทางเชี่ยวชาญ และความเป็น นักวิชาการ ซึ่งจะเสริมบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำให้เด่นชัดขึ้น ทำให้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งทาง วิชาการการเห็นความสำคัญของงานวิชาการ และเน้นการบริหารวิชาการมากขึ้น และจากผลการวิจัย ของ ศักดิ์ไทย สุรกีจบรร พบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีประสิทธิผลการบริหาร วิชาการสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (พิมพ์ออร์ สดเอี่ยม, 2547) จากการศึกษา ของ ชวลิต หมั่นนุช ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน สถาบันการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเอกเทศทางสังคม ความสามัคคีในคณะวิชา ประสบการณ์ในสถาบัน การอบรมด้านบริหาร และอายุ (พิมพ์ออร์ สดเอี่ยม, 2547) และจากการศึกษาของ เกียรติ กุศล (2543) เรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็น ผู้นำของคณบดีสถาบันศึกษาอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า คณบดีที่มีภาวะ ความเป็นผู้นำควรเป็นผู้มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ ทางด้านวิชาการ ด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ ด้านคุณลักษณะเฉพาะการมี ความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของ วิไลวรรณ เกตุบรรลุ (2543) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกรม อาชีวศึกษา เขตศึกษา 12 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานสถานศึกษา ระดับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงาน เปรียบเทียบประสิทธิผลของสถานศึกษา จำแนกตามที่ตั้งของสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อจำแนกตามที่ตั้ง วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามที่ตั้ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ มีความแตกต่าง กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการดำเนินงานสถานศึกษาของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรของ อุดม อินทา (2544) พบว่า ระดับ วัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ

มาก และผลการเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารโรงเรียนปัจจุบันของบริหาร พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีระดับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนโรงเรียนที่ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารโรงเรียนปัจจุบันต่างกัน มีระดับวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากแนวความคิดของจอร์จ และโจนส์ (George & Jones, 1999) มีแนวความคิดว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหาร เช่นกัน และตัวแบบที่แสดงให้เห็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานองค์ประกอบหนึ่ง ได้แก่ ลักษณะบุคคล เช่น อายุ เพศ แรงจูงใจ ความสามารถลักษณะการทำงานอย่างมีความสุข (Hoy & Miskel, 2001) จากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ของ อำนวย ศรีศิลา (2545) ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตัวแปรด้านเพศพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งเพศชายและหญิง และเมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามตัวแปรด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีระดับความพึงพอใจการปฏิบัติงานสูงกว่าประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป และประสบการณ์ 5-10 ปี ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน นงนุช โรจนเลิศ (2540) ศึกษาตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยการวิเคราะห์หาลิสเรล พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ อายุ ระยะเวลา ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง ประเภทบุคคล และทัศนคติต่อระบบราชการ

ส่วนการศึกษาของ การรา (Gara, 1998) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ คณะธุรกิจ พบว่า ปัจจัยจูงใจ 5 อย่าง ของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ตั๋วงาน และปัจจัยค้ำจุน 5 อย่าง พบว่า อาจารย์ชายเน้นความพึงพอใจในความสัมพันธ์ของการนิเทศมากกว่าอาจารย์หญิง อาจารย์อายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาตรี ประทิน วิเศษสุวรรณ (2545) ศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ด้านพฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ได้แก่ วิวัฒนาการของโรงเรียนและการประสานงานเพื่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และปัจจัยการบริหารการศึกษาที่มีอำนาจในการพยากรณ์ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและปัจจัยด้านพฤติกรรมทางการบริหาร คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ สามารถร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 81.80 ส่วนสุภาภรณ์

เกชเรรัตน์ (2543) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและครู อยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ คณะครูโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และน้อยที่สุด ได้แก่ นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนครู ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารและการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและการได้รับการสนับสนุน

ส่วน มูทิวีลู และโรส (Muthueloo & Rose, 2005) พบว่า อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ และผู้ที่แต่งงานแล้วจะมีความรับผิดชอบในหน้าที่ลดลง ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (Punia, 2003) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจเกิดจากการศึกษา ประสบการณ์ และระดับชั้นยศของบุคคลมีผลต่อการทำงานของแต่ละบุคคล (Morreale, 2002; Densten, 2003)

## 2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership, Leader)

### 2.3.1 ความหมายและความสำคัญของ “ภาวะผู้นำ”

### 2.3.2 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

### 2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fidler

2) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory)

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situational Theory)

### 2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory)

### 2.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

### 2.3.1 ความหมายและความสำคัญของ “ภาวะผู้นำ”

คำว่า “ภาวะผู้นำ” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้นำหรือผู้บริหารโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรหรือสถานศึกษา จะบรรลุตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้นำหรือพฤติกรรมการบริหาร หรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ฉะนั้นคำว่า “ผู้นำ” กับ “ผู้บริหาร” มีความแตกต่างกันโดย “ผู้บริหาร” เป็นผู้ที่มีอำนาจตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ที่มิอำนาจเหนือขึ้นไปรับผิดชอบหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน ข้อบังคับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ๆ บัญญัติไว้ ส่วน “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากความศรัทธา เลื่อมใส ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ในการที่นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานผู้นำอาจเป็นผู้บริหารได้ ถ้าผู้บริหารนั้นมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำ (ธร สุนทรายุทธ, 2551) มีนักวิชาการด้านการ

บริหารการศึกษา หลายท่านได้ให้คำนิยามและแนวความคิดของคำว่า “ภาวะผู้นำ” อาจกล่าวสรุปได้ดังนี้

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถในการบริหารทั้งตนเอง และการครองใจผู้อื่น และสามารถให้ผู้อื่นดำเนินงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตนเองกำหนด (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545) ส่วน วิเชียร วิทยอุดม (2550) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรม เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกัน ทำให้กิจกรรมกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการศึกษาของแต่ละบุคคล และแนวความคิดของ สิงห์ ยิ้มแย้ม (2550) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจของตัวผู้นำ เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการรวมพลังมีความพยายามและความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น ทั้งปลูกฝังค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และการกระตุ้นภายในในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งของบุคคลทำให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ และความหมายตามแนวความคิดของ สัมมา รณิษฐ์ (2553) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ ปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนแนวความคิดที่หลากหลายของนักวิชาการในต่างประเทศ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่มีความสอดคล้องใกล้เคียงและแตกต่างกันไปตามทัศนะของแต่ละคน ขอกกล่าวสรุปโดยสังเขปซึ่งซิลเวอร์ (Silver, 1983) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อบุคคลหรือกลุ่มสนับสนุนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาทำงานตามความสามารถ และความต้องการ และสอดคล้องกับเป้าหมาย และความต้องการขององค์กรด้วย สำหรับ Block (1993) เสนอแนวความคิดว่า ภาวะผู้นำคือ การเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวให้บุคคลให้ความสนใจ และปรับเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับการให้ความสนใจ และเป็นเป้าหมายของกลุ่ม และตามความหมายของ Hersey & Blanchard (1993) หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ Boree, et al. (1993) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพล เพื่อกระตุ้นผู้อื่น ดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรเป็นการใช้อำนาจหรืออิทธิพล กระตุ้นสมาชิกขององค์กรทำงานจนสามารถบรรลุตามเป้าหมาย และอีกความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่สร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Dubtin, 1998) หรือ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สามารถใช้อิทธิพลทางสังคม หรือวิธีการสนับสนุนให้ผู้อื่น ประสบผลสำเร็จในการทำงาน (Hoy & Miskel, 2001) หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และ

ผู้ตาม หรือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่ชักนำการดำเนินการกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl, 2002)

จากแนวความคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจ หรืออิทธิพล หรือใช้ความสามารถของตนโดยการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรือกลุ่มเพื่อกระตุ้นจูงใจโน้มน้าวสร้างเชื่อมั่น และสนับสนุน เพื่อร่วมดำเนินการ หรือทำงานให้สำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดทั้งเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ การปฏิบัติงานร่วมกันขององค์การ หรือหน่วยงานมีปัจจัยสำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งร่วมปฏิบัติงานร่วมกันเกิดปฏิสัมพันธ์ การยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นที่ยอมรับโดยธรรมชาติต่อผู้ที่มีสมรรถภาพ มีความรู้ความสามารถยอมรับต่ออิทธิพลทางใจและการปฏิบัติตามผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่า เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจเกิดเป็นภาวะผู้นำในตัวบุคคลที่เรียกว่า ผู้นำ เมื่อแสดงบทบาทในการทำงานกับเพื่อนเพื่อร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ (สัมมา รณิธย์, 2553) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานดำเนินการร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องแสดงพฤติกรรมในการทำและมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ทั้งผู้ร่วมงาน องค์การ หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล และภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็น และสำคัญยิ่งของนักบริหารที่จะนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (บุญญาธิ์ พันธุ์ภักดี, 2546) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียน ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของการริเริ่มโครงการใหม่ กระบวนการใหม่ เป้าหมายใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงใหม่ เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม ร่วมคิด ร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตาม ซึ่งผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ (พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2547) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคน หรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพล และโน้มน้าวทางใจ เพื่อจะให้คนปฏิบัติตามศักยภาพของผู้นำมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ หรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มรวมตัวกันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สัมมา รณิธย์, 2553)

2.3.2 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Hoy & Miskel, 2001) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ มีความเชื่อในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมาย มีความพยายามและความเข้มแข็ง มีความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) คือ มีการตัดสินใจที่ดี และสุขุม สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และมีความอดทนสูง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) คือ มีความตระหนัก มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะ



ช่วยสร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณธรรม (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และความไว้วางใจ และส่งเสริม และสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร

2) ด้านแรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจเป็นแรงขับที่กระตุ้นให้คนมีสัมพันธ์กับงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรม และระดับความสำเร็จ ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูง จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่มีความคาดหวังต่ำ ซึ่งลักษณะของแรงจูงใจ ประกอบด้วยความต้องการเรื่องงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แรงจูงใจให้ทำงานให้ดีที่สุด ความต้องการมีพลังงาน เป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนแสวงหาตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ ความต้องการผลสำเร็จในการทำงาน มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมายของงาน มีความคาดหวังในความสำเร็จ ซึ่งจะได้ผลงานที่มีคุณค่า และคุ้มค่ากับจุดมุ่งหมายของงาน

3) ด้านทักษะ (Skill) เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การมีความรู้ ความสามารถมีประสบการณ์ และมีทักษะในการทำงานจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ดี ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะกับงานที่ทำงานช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่นสร้างความร่วมมือในการทำงาน ทักษะমনทัศน์ ความสามารถในการพัฒนา วางแผน การจัดการและการแก้ปัญหา และทักษะด้านการบริหาร เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งใช้ควบคู่กับทักษะด้านเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ และด้านมนทัศน์

สำหรับภาพลักษณ์ที่กำหนดถึงบุคลิกลักษณะที่ส่งผลต่อบุคลิกลักษณะเด่นของความเป็นผู้นำ7 ประการ ตามแนวความคิดของ S. A. Kikpatrick & E. A. Locker (วิเชียร วิหยอุดม, 2551) ประกอบด้วย (1) แรงขับ (Drive) หมายถึง แรงจูงใจภายในที่ผู้นำจะต้องมีเพื่อให้สิ่งที่กระทำไปถึงจุดมุ่งหมาย และทำงานให้สำเร็จ (2) แรงจูงใจผู้นำ (Leadership Motivation) ผู้นำจะต้องมีอำนาจ เพราะเขาจะต้องมีอิทธิพลในการชักจูงคนอื่น ๆ ต้องมีอำนาจทางสังคม เพราะเป็นแรงกระตุ้นให้มีความรู้สึกที่เห็นแก่ประโยชน์ของคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อสังคมสร้างอำนาจชักจูงผู้อื่น เพื่อทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (3) มีความมั่นคง (Integrity) หมายถึง ความจริงใจของผู้นำ มีนิสัยพูดจริง ทำจริง มีความจริงใจ ซึ่งเป็นลักษณะเด่น ผู้ตามให้ความเชื่อถือผู้นำที่มีจิตใจมั่นคง (4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในทักษะและความสามารถของตนเอง ใช้กลวิธีในการสร้างความนิยม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือและความมั่นใจ เพื่อทำให้งานเกิดความสำเร็จ (5) มีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีความฉลาดเหนือระดับปกติ สามารถจัดเก็บและย่อยข้อมูลได้มากกว่าคนอื่น สามารถจะวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีกว่าหรือดีที่สุด (6) มีความรู้ในธุรกิจ (Knowledge of the Business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางการตัดสินใจจะดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานนั้น ๆ และ (7) มิติภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ผู้นำที่ปฏิบัติงานได้ผลดีจะต้องมีระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง ซึ่งจะสามารถรู้ถึงอารมณ์ของตนและของผู้อื่น สามารถแยกถึงความแตกต่างได้ และใช้เป็นข้อมูลนำไปคิดและปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง และควบคุมตนเองได้ ความสามารถมีอารมณ์ร่วม และเข้าใจถึงความรู้สึกอารมณ์ของผู้อื่น ตลอดจนมีทักษะในสังคม เป็นส่วนสำคัญและจำเป็นในการสร้างสัมพันธ์ภาพทำให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียว โดยสันนิษฐานว่าผู้นำที่มี

ประสิทธิผลจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถมีการตรวจสอบและควบคุมตนเองได้ดี และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ได้

ภาวะการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม โดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติของกลุ่ม และทำให้พนักงานในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ผู้นำจะต้องมีความรอบรู้ ความฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง มีแรงจูงใจมีทักษะด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ ด้านนวัตกรรม วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความมั่นคง อดทน และมีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำที่ดีและมีภาวะผู้นำสูงในทุกด้าน งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำนวนกว่า 10,000 เรื่อง ได้ถูกนำมาใช้เป็นขอบเขตในการศึกษา ทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำในงานวิจัยของโบลเด็น (Bolden, 2004) โดยงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งให้ความสำคัญต่อการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ 3 แนวทาง คือ

- (1) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Behavioral)
- (2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Behavioral Approach)
- (3) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Behavioral

Approach)

ผู้วิจัยให้ความสำคัญมุ่งศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ขอกล่าวถึงรายละเอียดแต่ละประเภท ดังนี้

### 2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร หมายถึง รูปแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำที่ปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยองค์ประกอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น บรรยากาศหรือระยะเวลาในการดำเนินงานและอื่น ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงาน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารมีพื้นฐานจากแนวความคิดในการศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของผู้นำเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (สัมมา รณิธย์, 2553) ส่วน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสภาพการณ์ในการนำของผู้บริหาร หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้แบ่งระดับอำนาจการควบคุมที่ผู้บริหารมีอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ในฐานะผู้นำในหน่วยงานสามารถกำหนดภารกิจ หน้าที่ การตัดสินใจในกลุ่ม และผลการทำงาน หรือหมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้อย่างมั่นใจว่าสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด และสิ่งที่เป็นตัวกำหนดอำนาจการควบคุมสภาพการณ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงาน หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่สมาชิกในหน่วยงาน ให้แก่ ผู้บริหาร (2) โครงสร้างของงานในหน่วยงาน หมายถึง เป้าหมาย กระบวนการและแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน และมีความแน่นอนเพียงใด (3) อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง ระดับอำนาจที่ให้แกผู้บริหารในการให้

รางวัลและการลงโทษแก่สมาชิกในหน่วยงาน การศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) เสนอแนวความคิดไว้ว่า มีทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ใน 3 ทฤษฎี โดยสรุปรายละเอียดแต่ละทฤษฎีไว้ ดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler) (Contingency Leadership's Fiedler Theory) ในปี ค.ศ. 1967 ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพของผู้นำ และสถานการณ์บนพื้นฐานความจริงที่ว่า แบบภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จาก แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิภาพของกลุ่ม และสถานการณ์ที่เหมาะสมมีผลต่อหน้าที่ผู้นำ ดังนั้น การทำงานกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้ให้ความหมายคำว่า แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของผู้นำเป็น ลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละคนที่ไม่บ่งถึงรูปแบบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมอย่างไร (ธร สุนทรายุทธ, 2551) ซึ่งตำแหน่งความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด สถานการณ์เฉพาะที่จะทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพและเกี่ยวข้องปัจจัยสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมในขณะนั้นมีอิทธิพลและมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ การเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และการที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำจะต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งการที่จะปรับตัวเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมนั้น ต้องพิจารณาถึง องค์ประกอบในการเลือกรูปแบบของผู้นำให้ตรงกับสถานการณ์ และสถานการณ์ก็จะอำนวยความสะดวกในการ แสดงความเป็นผู้นำออกมาได้หรือไม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่จะมีการจูงใจ หรือใช้อิทธิพลได้นั้นควรคำนึงถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลภายในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน ระเบียบ ความประพฤติกติและวัฒนธรรมของกลุ่ม และสมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่มทำงานร่วมกัน และสภาพ ทางด้านวัตถุและงานที่เผชิญอยู่ประจำ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) มีวัตถุประสงค์ที่สร้างความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างความต้องการผู้นำและความพึงพอใจของความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่กำหนดประสิทธิภาพของกลุ่มในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทฤษฎีนี้มี ข้อสมมติฐานว่าผู้นำจะมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Leadership) และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะได้มาซึ่งความต้องการความพึงพอใจขั้น พื้นฐาน ผู้นำที่เน้นงานจะได้รับความพึงพอใจขั้นต้นโดยทำงานจนประสบความสำเร็จและให้งาน ดำเนินการไปด้วยดี ส่วนผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะได้รับความพึงพอใจขั้นพื้นฐานโดยพัฒนาและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี (วิเชียร วิทญูตม, 2551) ในการจำแนกภาวะผู้นำฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้สร้าง แบบสอบถามขึ้นเรียกว่า LPC (Leats Preferred Co-Works Seale) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อวัดลักษณะผู้นำ ของบุคคล สามารถบอกได้ว่าเมื่อบุคคลผู้นั้นกลายเป็นผู้นำแล้วจะมีลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และจะมีผลทำให้กลุ่มของตนเกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพียงใด ซึ่งจาก ตอบแบบสอบถาม LPC ผลการศึกษาสามารถจำแนกภาวะผู้นำได้ 2 ลักษณะ (1) ผู้นำที่เน้นงาน (Task-Oriented Leadership) จะได้คะแนนต่ำจากการตอบแบบสอบถาม (2) ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) จะได้คะแนนสูงจากการตอบแบบสอบถามตามสมมติฐาน ที่ว่าสถานการณ์แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้น สถานการณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น

ถ้าหากสถานการณ์ที่ดีที่สุดเหมาะสม ผู้นำจะสามารถควบคุมและบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้จำแนกตัวประกอบ หรือปัจจัยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ (1) อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้หน้านั้น ๆ ที่จะส่งผลในการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด หากมีอำนาจมากจะสามารถให้คุณให้โทษได้ ย่อมมีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำจะทำงานได้สะดวกและง่ายขึ้น (2) โครงสร้างของงาน หมายถึง งานมีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นขั้นเป็นตอนมากน้อยเพียงใด ถ้างานมีโครงสร้างแน่นอนก็จะทำให้ผู้นำทราบว่าตนควรจะทำอะไร และทำอย่างไร หากงานมีโครงสร้างไม่ชัดเจน ย่อมทำให้ผู้นำไม่ทราบว่าควรทำอะไรจำเป็นต้องเริ่มต้นใหม่ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับผู้นำ ถ้าหากในสถานการณ์ที่ผู้นำกับสมาชิกสามารถเข้ากันได้ ผู้นำย่อมจะมีอิทธิพลมาก ดังนั้น ผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างต่อเนื่อง กลุ่มให้การสนับสนุน ผู้นำจะรู้ว่าอะไรควรทำ และทำอย่างไร และองค์การให้อำนาจผู้นำในการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกได้ ฉะนั้น ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และการวิจัยสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

- (1) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มี LPC ต่ำ) จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
- (2) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (มี LPC สูง) จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
- (3) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มี LPC ต่ำ) จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าองค์การควรเน้นการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เพื่อให้สอดคล้องเข้ากับผู้นำมากกว่าการเปลี่ยนแปลงผู้นำ และให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (ธร สุนทรายุทธ, 2551) และความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้เสนอแนะว่าผู้นำที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับ การควบคุมสถานการณ์ ในสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้ตามได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์ได้เรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลังไว้ ดังนี้ ความสัมพันธ์ของผู้นำกับลูกน้อง โครงสร้างของงานและอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (วิเชียร วิทญูตม, 2551) การพิจารณาแยกองค์ประกอบแต่ละด้านเป็น 2 ประเภท ทุกด้านจะก่อให้เกิดสถานการณ์ 8 แบบ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ดังปรากฏในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของผู้นำกับลูกน้องสถานการณ์ 8 แบบ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551)

แบบที่	สถานการณ์			แบบพฤติกรรม ผู้นำ
	ความสัมพันธ์	ลักษณะงาน	อำนาจงาน	
1	ดี	ชัดเจน	มาก	เน้นงาน
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	เน้นงาน
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	เน้นงาน
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	เน้นคน
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	เน้นคน
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ไม่มีข้อมูล
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	ไม่แตกต่างกัน
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	เน้นงาน

2) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำของฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเป็นผลงานวิจัยของ Martin Evzns และ Robert Hours และเพื่อนร่วมงาน ทฤษฎีนี้เป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจของมาร์ติน อีแวน ในปี 1970 (Martin Evan) เป็นผู้ริเริ่มการศึกษาโดยเอาทฤษฎีคาดหวัง (Expectancy Theory) มาศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำอย่างไรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้เข้าใจเพื่อดูหนทาง (Paths) ความพยายามในการทำงานของลูกจ้างให้ถึงเป้าหมาย (Goals) เป็นพื้นฐานที่ Robert House และเพื่อนร่วมงานได้นำเอาความคิดนี้ไปปรับปรุง และตั้งทฤษฎีใหม่ขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นต้นฉบับอีกอันหนึ่งของทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551) โดยคำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย และหนทางไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน (เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2552) ซึ่งผู้นำที่ทำงานดีได้ผลดีจะมีผลต่อความพึงพอใจ และการทำงานของลูกจ้าง โดยทำให้เกิดความพึงพอใจที่ไม่ได้มีการคาดหวังมาก่อน ในการปฏิบัติงานของเขา หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย และช่วยขจัดอุปสรรคต่าง ๆ มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ของทฤษฎี คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (สัมมา ธรณิธย์, 2553) โดยผู้นำต้องการให้ลูกจ้างใช้ความพยายามให้มากขึ้น โดยการป้อนข้อมูล และจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นที่จะเกื้อหนุนให้การทำงานสำเร็จ ซึ่งผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามอำนาจ (สัมมา ธรณิธย์, 2553) หรือความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และแรงจูงใจของผู้ตามที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ และความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ และได้รางวัลตามต้องการ ผู้นำมีวิธีการชี้แนะ และสร้างแรงจูงใจ (ภารดี อนันต์ทวี, 2552) ดังนี้

(1) สร้างความมั่นใจ และคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงาน การค่อย ๆ เพิ่มอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ และระดับความยากของงาน จนผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจและรู้เทคนิควิธีการทำงานที่ถูกต้อง

(2) ช่วยจัดปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ

(3) ให้รางวัลหรือให้ความมั่นใจว่าเขาจะได้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อทำงานเสร็จตามทฤษฎีของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory) อธิบายได้ 4 ส่วน (การตีอนันต์นาวิ, 2552) ได้แก่ 1) ส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 2) ส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์ 3) แรงจูงใจของผู้ตาม และ (4) ตัวแบบเฮาส์และแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์

1) พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) หมายถึง ผู้นำที่คอยกำหนดระเบียบข้อบังคับมาตรฐานการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม คอยควบคุมให้ผู้ตามปฏิบัติตามระเบียบวิธีที่ตั้งไว้ ผู้นำจะแจ้งให้ผู้ตามทราบว่า เขาหวังผลและต้องการอะไร และคาดหวังให้ผู้ตามปฏิบัติตามนั้น

(2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) หมายถึง ผู้นำที่คอยดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ตาม ส่งเสริมความริเริ่มและพยายามสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้ผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์อันดีความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้ตาม

(3) ผู้นำให้ความร่วมมือ (Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแสดงข้อเสนอแนะประกอบการตัดสินใจ รับฟังและปรึกษาหารือกับผู้ตามอยู่เสมอ

(4) ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented Leader) หมายถึง ผู้นำที่ตั้งเป้าหมาย และมาตรฐานการทำงานไว้สูง พยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีได้เน้นเรื่องงานเพียงอย่างเดียว เพราะผู้นำพยายามกระตุ้น และจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้

กล่าวได้ว่าลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเป็นการกระทำซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2) ปัจจัยสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้เสนอปัจจัยสถานการณ์ไว้ 2 ประเภท ได้แก่

(1) คุณลักษณะของผู้ตาม แบ่งออกได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

(1.1) การรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Subordinates Perception of Their Own Ability) ผู้ตามมักจะสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย และมีผลงานที่ดีกว่าผู้ตามที่ขาดการรับรู้ผลก็คือผู้นำไม่ต้องคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือมากนัก

(1.2) ผู้มีส่วนร่วมกำหนดความเป็นไป (Focus Of Control) ผู้ตามที่เชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถกำหนดบางสิ่งขึ้นได้ เช่น เชื่อมั่นว่าตนเองตั้งใจ และพยายามแล้วก็มีโอกาสที่จะได้ 2 ชั้น ผู้ตามคนนั้นก็มักจะมีแรงจูงใจและผลงานมากกว่าผู้ตามที่เกี่ยวข้องคร่ำ และเห็นว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่นอกเหนือความสามารถของตนโดยสิ้นเชิง ผู้ตามลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเบาใจ และไม่ต้องคอยควบคุมหรือเร่งรัดการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด

(1.3) ความต้องการของตน (Needs) ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันบางคนต้องการงานติดต่อประสานงาน บางคนต้องการงานนั่งโต๊ะ ผลก็คือผู้นำต้องคอยตรวจสอบความต้องการของแต่ละคน และสนองตอบให้ถูกต้องตามสมควร ผู้ตามจึงมีกำลังใจทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

(2) สภาพแวดล้อมที่ผู้ตามเผชิญ สภาพแวดล้อมที่ผู้ตามเผชิญแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

(2.1) ด้วงาน หมายถึง งานที่ถูกกำหนดให้ทำเป็นขั้นตอน และมีวิธีการตรวจสอบอย่างน้อยแค่ไหน งานมีโครงสร้างแน่นอน ชัดเจนอย่างน้อยไหน

(2.2) การเน้นกฎระเบียบในหน่วยงาน (The Formal Authority System of Organization) หมายความว่า ถ้าหน่วยงานเน้นการติดต่อสัมพันธ์เป็นทางการ หรือเน้นการทำงานซึ่งดำเนินไปตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด แสดงว่าหน่วยงานมีความเป็นทางการสูง เช่น หน่วยงานราชการ เน้นการทำงานตักกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดมากกว่าหน่วยงานเอกชน

(2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ถ้าหน่วยงานขาดความสามัคคี มีความแตกแยกมาก ผู้ปฏิบัติงานมักจะขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ผลคือหน่วยงานอาจต้องการผู้นำแบบสนับสนุน

3) แรงจูงใจของผู้ตาม ทฤษฎีนี้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ จึงได้นำปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้ตามมาพิจารณาโดยเฮาส์ และมิทเชลได้นำแรงจูงใจ 2 ประเภท จากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์รูม (Victor Vroom) มาใส่ไว้ในตัวแบบของเขาด้วย แรงจูงใจทั้ง 2 ประเภท คือ ความคาดหวังของผู้ตาม 2 ลักษณะ ได้แก่ คาดหวังว่าถ้าเขาพยายาม เขามีโอกาสทำได้สำเร็จ ซึ่งเรียกว่า Expectancy และความคาดหวังว่าถ้าเขาทำสำเร็จ เขาจะมีโอกาสได้รางวัลที่มีคุณค่า ความคาดหวังนี้เรียกว่า Valence กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจหรือความคาดหวังทั้ง 2 ประการ และหลังจากเกิดแรงจูงใจทั้ง 2 ประการแล้วจะส่งผลให้ผู้ตามลงมือทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

4) ตัวแบบของเฮาส์ และแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเฮาส์ และมิทเชล ได้เสนอไว้ 4 แบบ ได้ดังนี้

(1) แบบชี้แนะ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ งานลักษณะซับซ้อน ขาดกฎระเบียบชี้แนะการทำงาน

(2) แบบสนับสนุน เหมาะสมกับสถานการณ์งานซ้ำซากจำเจ และงานที่มีกดดันสูงผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นใจ

(3) แบบให้มีส่วนร่วม เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีโครงสร้างงานที่ไม่ชัดเจนแน่นอนผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ มีประสบการณ์ และต้องการมีส่วนร่วม

(4) แบบมุ่งความสำเร็จ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีโครงสร้างงานที่ไม่ชัดเจนแน่นอนหน่วยงานไม่เน้นระเบียบผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือ และมุ่งผลสำเร็จของงาน

ประสิทธิผลของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งปรับปรุงโดยเฮาส์ และคนอื่น ๆ (House, et al. อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้นิยามประสิทธิผลของผู้นำในรูปแบบและภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลด้วยระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทฤษฎีนี้มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นพฤติกรรมนั้นช่วยให้เกิดความพึงพอใจในทันทีหรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต และพฤติกรรมผู้นำจะจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิผล และเป็นสิ่งแนะนำ

สนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจำเป็นต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงมีวิธีทางนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจโดยทำให้วิธีทางที่บรรลุเป้าหมายมีความกระจ่างชัดขึ้น และพฤติกรรมแบบสนับสนุน และพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วม ในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

แผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มโนทัศน์และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ (Causal Variables) หรือตัวแปรต้น ตัวแปรกลาง หรือเชื่อมโยง (Moderator Variables) และตัวแปรที่เป็นผลผลิต (Outcome Variables) หรือตัวแปรตาม ดังตารางที่ 2.2

**ตารางที่ 2.2** แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มโนทัศน์และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ (Causal Variables) หรือตัวแปรต้น ตัวแปรกลาง หรือเชื่อมโยง (Moderator Variables) และตัวแปรที่เป็นผลผลิต (Outcome Variables) หรือตัวแปรตาม

ตัวแปรต้น	ตัวแปรกลาง	ตัวแปรตาม
<b>พฤติกรรมผู้นำ</b> 1. สั่งการ 2. มุ่งความสำเร็จของงาน 3. สนับสนุน 4. ให้มีส่วนร่วม	<b>คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา</b> 1. ความต้องการ 2. ความสามารถ 3. บุคลิกภาพ <b>คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อม</b> 1. โครงสร้างของภารกิจ 2. ความเป็นพิธีการ 3. ปทัสถานของกลุ่ม	<b>ความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา</b> 1. แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. การยอมรับของผู้นำ

จากทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำของเฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership) นี้ มีนักวิชาการได้เสนอข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลากรโดยการให้ความสำคัญ หรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ เพิ่มการทำให้สมาชิกหรือทีมบรรลุเป้าหมายโดยผู้นำอาจทำให้บุคคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับบุคคลากรมากขึ้น การสอนงานและจัดทิศทางเพื่อกำหนดทิศทางให้ง่ายขึ้น เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูง การช่วยให้สมาชิกของกลุ่มให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการ ใช้พยายามที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่



ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่ผลการได้รับรางวัล การลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดการสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย เช่นผู้นำอาจจ้างบุคลากรชั่วคราว เพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มสามารถทำงานด้านเอกสาร และเป็นທີ່ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ การเพิ่มโอกาสสำหรับความพึงพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่น่าสนใจ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและจัดหารางวัลให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน (ธ สุนทรายุทธ, 2551)

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situational Theory) แนวคิดของทฤษฎีนี้ เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1992) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งวัดได้จากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) หรือความมั่นใจในการทำงานซึ่งอาจเรียกชื่อทฤษฎีนี้ว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” (Life Cycle Theory) ได้ อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์มุ่งเน้นเรื่องของผู้นำอะไร มากกว่าผู้นำเป็นอะไร ให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคลหรือผู้ตามเป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์เป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะเด่น 2 ประการ ได้แก่ ใช้ได้กับบุคคลและกลุ่ม และอธิบายความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด ซึ่งสามารถแบ่งผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) กับพฤติกรรมที่เน้นงาน (Task-Oriented) จึงสร้างภาวะผู้นำได้ 4 แบบ และจำแนกระดับความพร้อมของผู้ตามเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (ภารดี อนันต์นารี, 2552)

แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่

(1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) ให้ความสำคัญกับงานหรือผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย ชี้แจงการทำงานอย่างชัดเจน มีการออกคำสั่ง และการควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง

(2) ภาวะผู้นำแบบขายงาน (Selling) ผู้นำจะอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการหรือตัดสินใจแล้วให้พนักงานทราบเปิดโอกาสให้ซักถามเกี่ยวกับงานที่จะทำเป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง

(3) ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับคนสูง แต่ให้ความสำคัญกับงานต่ำ ใช้วิธีการระดมความคิดร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ร่วมในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางของงาน

(4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เนื่องจากผู้นำจะมอบหมายการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับความพร้อมของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มี 4 ระดับ ได้แก่

(1) ความพร้อมระดับต่ำ (Low Readiness Level) ผู้นำแบบสั่งการจะเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมในระดับต่ำ คือ มีความสามารถทักษะและประสบการณ์น้อย ขาดความมั่นใจหรือไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงานของตน (Unable and Unwilling) ผู้บริหารต้องสั่งงานอย่างชัดเจนที่สุดว่าจะให้ทำอะไร เมื่อไร และด้วยวิธีใด

(2) ความพร้อมระดับปานกลาง (Moderate Readiness Level) ผู้นำแบบรายงานเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมระดับปานกลาง ซึ่งมีลักษณะที่ขาดความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน แต่มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะเรียนรู้และทำงาน (Unable and Willing) ผู้บริหารจะต้องชี้แจง และเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความเข้าใจในการทำงานไม่ใช่เป็นการสั่งการเพียงอย่างเดียว

(3) ความพร้อมระดับปานกลางถึงระดับสูง (Moderate to High Readiness Level) ผู้นำแบบร่วมงานเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมระดับนี้ คือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีทักษะในการทำงาน แต่ขาดความมั่นใจและความเต็มใจที่จะทำงาน (Unable and Willing) ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำควรเปิดโอกาสให้ร่วมคิดร่วมทำ ผู้บริหารคอยชี้แนะให้คำปรึกษา และช่วยเหลือ

(4) ความพร้อมระดับสูง (High Readiness Level) ซึ่งผู้นำแบบมอบหมายงานเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมสูงเป็นผู้ที่มีการศึกษา มีทักษะประสบการณ์สูงและเต็มใจที่จะรับผิดชอบ (Unable and Willing) ผู้บริหารควรมอบหมายการตัดสินใจ และการทำงานให้ไปอย่างเต็มที่โดยผู้บริหารเพียงแต่กำหนดให้เท่านั้น

ส่วนคำว่า “สถานการณ์” (Situation) ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ใช้วุฒิภาวะ (Maturity) เป็นตัวแปรตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะในที่นี้หมายถึงความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้ด้วยความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ และประสบการณ์ของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสถานการณ์ (Situation) ตามทฤษฎีนี้เป็นเรื่องต่อเนื่องระหว่างการมีวุฒิภาวะ ไปสู่การไม่มีวุฒิภาวะโดยพิจารณาระดับวุฒิภาวะผู้นำ 2 อย่าง ได้แก่ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (Job Maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (Psychological Maturity) สามารถอธิบายได้ดังนี้

วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (Job Maturity) เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความสามารถ หรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งมี 4 ระดับ ได้แก่ ผู้ตามมีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย มีความสามารถบ้าง มีความสามารถค่อนข้างมาก และมีความสามารถมากที่สุด

วุฒิภาวะทางจิตวิทยา (Psychological Maturity) เป็นการพิจารณาว่า ผู้ตามมีความเต็มใจหรือไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน และรวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย ได้แก่ ผู้ตามไม่ค่อยมีความเต็มใจ มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง มีความเต็มใจบ่อย ๆ และมีความเต็มใจเป็นประจำหรือสม่ำเสมอ (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ได้อธิบายประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness) และรวมถึงการที่กลุ่มสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ดีเพียงใด พิจารณารวมถึงสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลและกลุ่ม โดยสรุปประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับผลผลิตและการปฏิบัติงาน สภาพของทรัพยากรมนุษย์และการบรรลุตามเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว ฉะนั้นความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) อธิบายโดยสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ดังนั้น ผู้นำจะต้องสั่งการเป็นอย่างมากให้คำแนะนำแบบเจาะจง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

2. ภาวะผู้นำแบบการให้คำแนะนำ (Counseling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงเหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นที่กำลังพัฒนา ผู้นำจะให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมาก ให้ความมั่นใจและสนับสนุนในระดับสูง ผู้นำจะตัดสินใจด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามเพื่อความกระจ่าง

3. ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนอย่างมาก แต่ต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น และสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (Delegation) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ผู้นำพฤติกรรมชี้แนะและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับการทำงานสูงสามารถปฏิบัติงานได้เองโดยผู้นำควรให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำของเซอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Sersey & Blanehard) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ และพิจารณาระดับวุฒิภาวะผู้ตามจากองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (willingness) ซึ่งความสอดคล้องระหว่างแบบผู้นำกับสถานการณ์

2.3.4 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (อาจใช้คำว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ) (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสมเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นพฤติกรรมความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เป็นการศึกษาเน้นการยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นผลงานริเริ่มของดาวนต์ัน (Downton, 1973) เกิดแนวคิดภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีการ 2 วิธี ที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งดาวนต์ัน (Downton) ได้พยายามจำแนกภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนสภาพออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างผู้นำในการปฏิรูปปฏิวัติกับผู้นำธรรมดา ซึ่งเจมส์ เบิร์น (James Burns) เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burn's Theory of Transforming Leadership) ซึ่งกล่าวว่า ภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมกันเข้ามาเป็นการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของ

ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Burn, 1978) ต่อมาเบอร์นาร์ด แบส (Bernard Bass, 1985) ได้นำแนวคิดทฤษฎีของเบอร์นไปทำการศึกษาตามแนวทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass's Theory of Transformational Leadership) นำมาใช้กับการบริหารองค์การ โดยแบส (Bass) ได้อธิบายว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป้าหมายมักจะพิจารณารักษาคุณภาพการแลกเปลี่ยนของการปฏิบัติงาน วิธีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ ซึ่งในทางตรงข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นพยายามยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตามหรือผู้รับบริการ ให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งแบบผู้นำทั้ง 2 แบบ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และต่อเนื่องกัน โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งแบส (Bass) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นสูงกว่า (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544)

ผู้ศึกษาขอกล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แบส (Bass, 1990) กล่าวว่า เป็นธรรมชาติที่ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในบทบาทของการติดต่อกันภายในและมีความรับผิดชอบร่วมกันที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำสามารถจัดการรางวัลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม เมื่อมีความก้าวหน้าหรือมีหนทางสู่เป้าหมาย ซึ่งแนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยการเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ให้แก่กันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่างเป็นการตอบแทนกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) เช่นเดียวกับ อโวลิโอ, ไอน์สไตน์ และวัลเดน (Avolio, Einstein & Waldan, 1988) กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีระบบการให้รางวัลตอบแทน หรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม จากผลงานที่ปฏิบัติ การใช้การแลกเปลี่ยนเป็นการเสริมแรงตามความเหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดความคาดหวังจากการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทของตน และบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติ จูงใจผู้ตามโดยการเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย (Bass & Avolio, 1995) ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้มีองค์ประกอบ 4 ประการ (Avolio & Bass, 2002)

(1) การให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward) นั้นเป็นกระบวนการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามพยายามทำงานให้สำเร็จ โดยการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานบรรลุตามผลที่กำหนดผู้นำต้องให้รางวัลตามสัญญา หรือการให้รางวัลต่าง ๆ ในการแลกเปลี่ยนกับผลการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย หรือเป็นระบบการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานโดยการผูกพันกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับรางวัล ซึ่งสถานการณ์จะเป็นสิ่งที่บอกผู้ปฏิบัติงานว่าเขาจะได้รับรางวัล ถ้าเขาทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด การให้รางวัลที่เหมาะสมกับ

ผลงานเป็นการเสริมแรงให้แก่ผู้ตาม อาจเป็นการยกย่อง ชมเชย การขึ้นเงินเดือน ให้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นการจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน ซึ่งมักจูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่

(2) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) โดยผู้นำจะใช้วิธีการทำงานโดยการตรวจสอบผลงานที่ปฏิบัติ สังเกตการปฏิบัติงานของผู้ตาม ใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ช่วยเข้าไปแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดพลาด เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นมีความสมบูรณ์ถูกต้องตามมาตรฐาน ประกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว

(3) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) โดยผู้นำใช้วิธีการแก้ไขความผิดพลาด หรือการลงโทษเพื่อตอบสนองต่อผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ หรือที่เบี่ยงเบนออกไปจากมาตรฐานที่ยอมรับได้ โดยผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลงานไม่ได้มาตรฐาน หรือมีบางอย่างผิดพลาดเกิดขึ้น

(4) การบริหารแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Management) หรือพฤติกรรม การไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจ และเป้าหมายขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในวิธีการตัดสินใจโดยมอบความรับผิดชอบ และให้มีการตัดสินใจอย่างอิสระ ผู้นำจะไม่เอาใจใส่ และไม่เข้าไปให้ความช่วยเหลือพนักงานและไม่ก้าวมาช่วยผลการปฏิบัติงาน ผู้นำจะไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น และไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้ง ขาดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางการพัฒนา สมาชิกมีความรู้สึกสับสนและขาดขวัญกำลังใจ และผู้นำขาดการติดตามผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แบบการให้รางวัลตามเงื่อนไขหรือตามสถานการณ์เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างสมเหตุสมผล สามารถจูงใจให้ผู้ตามมีการพัฒนาและปฏิบัติงานได้บรรลุผลในระดับสูง โดยผู้นำต้องกำหนดสิ่งที่ผู้ตามต้องทำ และกำหนดรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนเมื่องานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้บริหารจะกำกับและติดตามไม่ให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือเกิดความผิดพลาด และจะเข้าไปแก้ไขปัญหามาตามความสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้บริหารจะต้องรอให้เกิดความผิดพลาดเสียก่อน จึงเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีเป็นลักษณะที่ผู้นำหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลมากที่สุด

2) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านใช้ชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปเช่น ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) (การดี อนันต์นาวิ, 2552) หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (ธร สุนทรายุทธ, 2551) หรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสถานี (สัมมา ธนินทรีย์, 2552) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) การวิจัยนี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) (Avolio & Bass, 2002) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรรวมทั้งการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี และผู้นำจะทำให้

ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามเห็นประโยชน์ส่วนตนโดยมองจากประโยชน์ขององค์กร (Avolio & Bass, 2002) ส่วน (การตี อนันต์นาวิ, 2552) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีสาระสำคัญชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์กรเกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคคลที่เชื่อมั่นต่อองค์การจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยม (Values) เกี่ยวกับความเป็นธรรมและความมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขององค์กร ภาวะผู้นำจะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นในองค์การ ส่งเสริมให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขององค์การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี โดยผู้นำจะใช้สิ่งที่มีตัวตน (Tangible Incentives) เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะผู้ตามแต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมและความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และมีการเปลี่ยนแปลงสภาพที่มีความสำคัญ และค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำ คือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ มุ่งให้เกิดความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่ม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง มีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม ผู้นำเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ผู้นำให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน ยกย่อง ยอมรับและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล (Harris, 1989) ซึ่งสัมพันธ์มา ธนินิชย์ (2552) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยใช้ความรู้ ทักษะความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยใช้แรงจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อทัศนคติ การริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ส่วนเบส และอโวริโอ (Bass & Avolio, 1994) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามมีความพยายามมากขึ้นกว่าที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดยผู้นำจะแสดงบทบาทให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ให้ความเคารพนับถือ และจงรักภักดี ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นนักพัฒนา มีศักยภาพ เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ให้ผู้ตามเห็นความสำคัญขององค์กร และอุทิศตนเพื่อองค์กร ส่วน Bass (1996) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปสามารถปฏิบัติร่วมกับความเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างมาก ผู้นำจำเป็นต้องเป็นทั้งแบบปฏิรูปและความเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformation and Transforming Leadership) ผสมผสานกันเพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเช่นเดียวกับที่จำเป็นทั้งความเป็นผู้นำและผู้บริหาร

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และเทคโนโลยี มุ่งด้านคุณภาพมีการ

เปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง เป็นนักพัฒนา เห็นความสำคัญขององค์กร และอุทิศตนเพื่อองค์กร ผู้นำแสดงบทบาทให้ผู้ตามไว้วางใจ ให้ความเคารพนับถือ เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งเป็นตัวสร้าง (Construct) ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) (วิเชียร วิทยอุดม, 2550) (Burn, 1989; Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Avolio & Bass, 2002) ได้แก่

(1) บารมี (Charisma) หรือ อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี นำยกย่องน่าเคารพนับถือศรัทธา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจตระหนักในภารกิจ ที่ได้รับสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และหมุ่คณะ มีหลักการและค่านิยม เข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมรับผิดชอบในความเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

(2) แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำมีความสามารถในการกระตุ้นจูงใจให้บุคคลที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้นำ หรือสื่อสารด้วยการทำให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญและความท้าทายของงานที่ทำ ปลุกเร้าจิตวิญญาณของทีมงานและแต่ละบุคคล ให้มีความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี มีจินตนาการทางวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่อนาคต ในสิ่งที่คาดหวังได้อย่างสูงสุดให้ได้ผลงานที่ดีเกินความคาดหมาย

(3) การกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การสนับสนุน ส่งเสริมด้านความเฉลียวฉลาด ความมีเหตุผล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบในการวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างดีและมีคุณภาพสูง คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การมองกรอบของปัญหา และสร้างแนวทางต่อสถานการณ์เก่าด้วยแนวทางใหม่ รวมถึงการไม่เข้มงวดหรือการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบุคคลอื่น และให้โอกาสในการเรียนรู้

(4) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่ทำทนายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญ มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการพัฒนาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน การสร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งการฝึกสอน ตรวจสอบโดยผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในลักษณะเฉพาะเป็นราย ๆ ไป แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยการมอบหมายงานภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ตามแนวคิดของเบอร์นส์และแบส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ทำให้การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น โดยมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์การ การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามมาตรฐานขององค์กร โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่วนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ท้าทายและให้ความยอมรับชมเชยมากขึ้น ช่วยให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน คือ ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นเป็นการให้อะไรบางอย่าง เพื่อจะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน เช่น ประสิทธิภาพการทำงานกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ส่วนลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบเสริมสร้างปลูกฝังความเป็นมนุษย์ ทำงานเพื่อส่วนรวม ส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติยศ ความสำเร็จ สมรรถภาพ และความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาบุคคล สร้างความผูกพันยกระดับคุณธรรม จริยธรรม มุ่งความยุติธรรม ความเสมอภาค เชื่อมมั่นในความสามารถของบุคคลและปลูกฝังจิตสำนึกให้ผูกพันกับสถาบันหรือองค์กร เป็นต้น

ภาวะผู้นำองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นกระบวนการ การใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด นอกจากนี้ภาวะผู้นำถือเป็นการเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ปฏิบัติงานตามทิศทาง การดำเนินงานตามปกติขององค์กร หรือภาวะผู้นำขององค์กรเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ต้องการด้วยความ เต็มใจ (Katz & Kahn, 1996)

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กร เข้าใจ และมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงานพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวจิตใจเพื่อให้คนปฏิบัติตาม ศักยภาพของผู้นำมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงานผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมความเป็นผู้นำส่งผลต่อผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สัมมา ธรณิธย์, 2553) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี (Australian Army, 1993) มีความสำคัญต่อคนและผู้ร่วมงาน เกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม มีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ (สัมมา ธรณิธย์, 2553) และภาวะผู้นำองค์การสามารถอำนวยความสะดวกในหน้าที่สำคัญหลายประการ ซึ่งมีความจำเป็นต่อประสิทธิผลขององค์กร เช่น ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องความไม่สมบูรณ์ ช่วยให้บุคลากรได้รับการประสานงาน ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มั่นคง ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Baron & Greenberg, 1990) และเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร



การศึกษาภาวะผู้นำองค์กรกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยขอก้าวถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแตกต่างกับการนิยามถึงความมีประสิทธิผลขององค์การ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จของเป้าหมายทั้งด้านการเงิน ปริมาณผลผลิตหรือบริการและความต้องการของลูกค้า ความสามัคคีของกลุ่ม ความพึงพอใจของลูกค้าและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการภายในที่เรียบง่ายและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถและความสำเร็จของกลุ่ม (Naharandi, 2000) ส่วนแนวความคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) ระบุถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ (1) บุคลิกภาพ (Personality) ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตั้งเป้าหมายของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายาม ความเข้มแข็ง มีความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) มีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน ปรับปรุงตนเอง เผชิญปัญหาหรือความผิดพลาด สร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน มีคุณธรรม (Integrity) คือมีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ นำใจไว้วางใจ และยินดีที่ได้ส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร (2) แรงจูงใจ (Motivation) เป็นแรงขับที่กระตุ้นให้คนมีความสัมพันธ์กับงานมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรม และระดับความสำเร็จ ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่มีความคาดหวังต่ำ (3) ทักษะ (Skill) ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะต่องานที่ทำ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการพัฒนา การใช้ความคิดและมโนทัศน์ในการวางแผน การจัดการและการแก้ไขปัญหา และทักษะด้านการบริหาร เป็นความรู้เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งทักษะด้านนี้จะใช้ควบคู่กับทักษะด้านเทคนิค มนุษย์สัมพันธ์และด้านมโนทัศน์ ส่วนคอตเตอร์ (Kotter, 1990) เสนอแนวคิดลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย กิจกรรมที่สำคัญสามด้าน ได้แก่

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีวิสัยทัศน์ในสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว

2) การสื่อสารให้พนักงานทราบถึงพันธกิจขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการติดต่อสื่อสารจะแสดงถึงความเป็นผู้นำและผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เนื่องจากทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีผลทางบวกต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรด้วย

3) แรงจูงใจ และการโน้มน้าวชักนำบุคลากรโดยการตอบสนองถึงความต้องการคุณค่าและความรู้สึกของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กร และจากผลวิจัยของคริวสัน (Crewson, 1997) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานภาครัฐและเอกชน พบว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานในองค์กรภาครัฐสนใจเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่าความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านเศรษฐกิจจะสนใจด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการได้ใช้

ความชำนาญเฉพาะด้าน ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ ได้แก่ การได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากการทบทวนเบื้องต้น โดยผู้วิจัยกำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยศึกษาภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

จากแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำข้างต้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา เพราะแนวคิดหลักที่ใช้เป็นพื้นฐานการจัดการศึกษาเป็นเสมือนการวางโครงสร้างและขอบเขตของการศึกษา ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การจัดการศึกษาหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมจะให้ความสำคัญมากกับการศึกษาในระบบโรงเรียน แต่การจัดการศึกษายังไม่มีความเชื่อมโยงกับสภาพการณ์ที่เป็นจริงในชีวิต จึงควรนำหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเป็นหลักของการจัดการศึกษา โดยใช้ระบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมต่าง ๆ ทำให้ยอมรับและเห็นความจำเป็นของการศึกษาตลอดชีวิตมากขึ้น โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้สภาพการทำงานเปลี่ยนแปลงไปและระบบการบริหารจัดการศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาเกิดขึ้นได้ รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ การบริหารสถานศึกษารูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานได้ด้วย ความเข้าใจและมั่นใจ การบริหารแบบกระจายอำนาจผู้บริหารจะได้รับอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการกล้าตัดสินใจ (สุวรรณา โชติสุกานต์, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้นำเน้นที่การจูงใจในสิ่งที่ไม่มีความชัดเจน เช่น วิสัยทัศน์ การมีค่านิยมร่วมและแนวความคิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีความหมายและคุณค่ายิ่งในการทำงานในภารกิจที่มีความหลากหลาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมส่วนตัว ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ จูงใจให้มีความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง หาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ตอบสนองความต้องการในระดับสูง เช่น การยกย่องยอมรับ และความสำเร็จสูงสุดมากกว่าการตอบสนองในระดับต่ำ ให้ทำงานที่ทำทลายความสามารถโดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง โดยผู้นำปรารถนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก

ผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างความคิดริเริ่มและค่านึงถึงเป้าหมายอันสำคัญยิ่งขององค์การ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้วาดภาพวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อให้เกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และดีกว่าเดิม และทำให้ผู้อื่นบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ซึ่งเป็นตัวสร้าง (Construct) ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย

1) บารมี (Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี นำยกย่อง นำเคารพนับถือศรัทธา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจตระหนักในภารกิจที่ได้รับ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และหมั่นหวั่นไหว มีหลักการและค่านิยม เข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมรับผิดชอบในความเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

2) แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถในการกระตุ้น จูงใจให้บุคคลที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้นำ หรือสื่อสารด้วยการทำให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญและความท้าทายต่องานที่ทำ ปลุกเร้าจิตวิญญาณของทีมงานแต่ละบุคคลให้มีความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี มีจินตนาการทางวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่อนาคตในสิ่งที่คาดหวังได้อย่างสูงสุด ให้ได้ผลงานที่ดีเกินความคาดหมาย

3) การกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การสนับสนุน ส่งเสริมด้านความเฉลียวฉลาด ความมีเหตุผล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบในวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างดีและมีคุณภาพสูง คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การมองกรอบของปัญหา และสร้างแนวทางต่อสถานการณ์เก่าด้วยแนวทางใหม่ รวมถึงการไม่เข้มงวดหรือการวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบุคคลอื่น และให้โอกาสการเรียนรู้

4) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญ มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน การสร้างโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้ง การฝึกสอน ตรวจสอบ โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในลักษณะเฉพาะเป็นราย ๆ ไป แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ด้วยการมอบหมายงานภารกิจ ให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) (วิเชียร วิทยาอุดม, 2551) (Burn, 1989; Avolio, Waldman & Yemmarino, 1991; Avolio & Bass, 2002)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน และเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียน และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่าง

ลึกซึ้งกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม (Hoy & Miskel, 2001) ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ และมโนทัศน์ (Concept) ของภาวะผู้นำจึงเป็นเสมือนคุณภาพขององค์กร (Ogawa & Bossert, 1995) การปฏิรูปการศึกษาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและพัฒนาโรงเรียน การปรับโครงสร้างการบริหาร การปรับตัวตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีมาตรฐานและความอิสระในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการเปลี่ยนแปลงมีความคาดหวังว่าจะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) (Barnett, McCormick & Conners, 1999) จากการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบสร้างบารมีในมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งผู้นำทางวิชาการและไม่ใช้ผู้นำทางวิชาการส่วนมากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Nile, 1997)

จากการศึกษาอิทธิพลของคณบดีที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันการศึกษาเอกชนของ ชวลิต หมีนุช พบว่า ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารวิชาการที่ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งกิจในสถานการณ์ที่เอื้อ ส่วนการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับตัวแปรอื่นอีก 5 ตัว สามารถร่วมกัน ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ โดยตัวแปร 6 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.26 ส่วนประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ศึกษาธิการจังหวัด มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ตัวทำนายประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดีที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2547) และจากการศึกษาของเบส (Bass) เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำสูง และจากการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานธุรกิจ การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าผู้นำซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคล การกระตุ้นสติปัญญา และมีความสามารถพิเศษจะช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของธุรกิจให้ดี และให้การช่วยเหลือและสนับสนุนในทางบวกแก่หน่วยงานธุรกิจ และผลการปฏิบัติงาน ส่วน Burns เสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแสดงออก และจัดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการจูงใจส่วนบุคคล วิธีชีวิตการทำงานของผู้นำมีความยุ่งยากมากขึ้น แต่สามารถใช้ประโยชน์เป็นช่องทางนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (ธร สุนทรายุทธ์, 2551)

จากการศึกษาของอเรนต์ (Arend, 1997) เรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารเก่าและผู้บริหารใหม่ ในภาควิชาการแพทย์ของการบิน พบว่า ลักษณะของผู้บริหารเก่าที่ใช้การกระตุ้นชาวปัญญาสามารถอธิบายได้ด้วยความพยายามในการทำงานเป็นพิเศษ และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงบันดาลใจสามารถอธิบายได้ด้วยวิธีการรับรู้อิทธิพลของผู้บริหารเก่าต่อกลุ่มทำงานและประสิทธิผลของ

องค์การส่วน อาร์ชี (Archie, 1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้าภาควิชาการพยาบาลกับความพึงพอใจในประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาการพยาบาล พบว่า หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยความพึงพอใจ และความเต็มใจในความพยายาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าภาควิชาการพยาบาลได้ ส่วน คูห์เนิร์ท และเลวิส (1987) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณค่าอยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงานมากกว่าส่วนตน เข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นผู้ตามให้เห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติและศักดิ์ศรี ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงความเชื่อของผู้ตาม และสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยากได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวสู่ความเป็นผู้นำทำงานอย่างอิสระ สร้างความคิดริเริ่ม คำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญยิ่ง และบรรลุเป้าหมายขององค์การ และจากการศึกษาของ วูดส์ และโอลูจลิน (Woods & O'Loughlin, 1998) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยทำให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางการศึกษา ดังเช่น ชำนาญคัดเลือกครู ปฏิบัติงานอิสระ ติดตามกิจกรรม อุทิศเวลา สนับสนุนส่งเสริมครูเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี และภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผลผลิต บรรยากาศและวัฒนธรรม เน้นผู้เรียน มีทักษะการเรียนรู้ ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน มีการนำการสอนที่มีประสิทธิผลไปใช้ มีความต้องการและความคาดหวังสูง และมีภาวะผู้นำเด่นชัด และจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำช่วยเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ และช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับผู้เรียน จากการศึกษาของ ฟินเคลีย (Finklea, 1997) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของอาจารย์ใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางวิชาการของโรงเรียน ส่วน Davis (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างบรรยากาศ สนับสนุนความร่วมมือ มีพฤติกรรมเหมาะสม ส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง องค์กรต่าง ๆ ควรให้ผู้บริหาร บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผลของสถานศึกษา

## 2.4 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

- 2.4.1 ความหมายและความสำคัญของคำว่า ความพึงพอใจในงาน
- 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน
- 2.4.4 ทฤษฎีในการศึกษาความพึงพอใจในงาน
- 2.4.1 ความหมายและความสำคัญของคำว่า ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยในการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร ร่วมมือทำงานเต็มศักยภาพเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ ดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ หรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของงาน เป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก มีความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้รับการตอบแทนจากผลของความพึงพอใจ ทำให้เกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน มีขวัญกำลังใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และความสำเร็จขององค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2541, สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2541) และความพึงพอใจ หมายถึง ทศนคติโดยทั่วไปของบุคคล หรือปริมาณของความรู้สึกที่ดี (Positive) ทั้งหมดที่บุคคลหนึ่ง ๆ มีต่องานของตนเอง (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) ส่วน ธร สุนทรายุทธ (2553) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรวม ๆ ของบุคคลต่อการทำงานในด้านดีที่เกิดจากการทำงาน ทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการเกิดความพึงพอใจ เกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนอีกหนึ่งแนวความคิดของความพึงพอใจในงาน หมายถึง การสะสมของทัศนคติ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นลักษณะความพึงพอใจต่องานเฉพาะด้าน กับความพึงพอใจต่อภาพรวมทั้งหมดที่เกี่ยวกับงาน (Overall Satisfaction) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของทัศนคติของบุคคลต่อลักษณะด้านต่าง ๆ ของงาน (Johns, 1996)

จากแนวความคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติโดยทั่วไปของบุคคลหรือการสะสมทัศนคติ ความรู้สึกพอใจ ชอบใจ ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจต่าง ๆ ต่องานที่ปฏิบัติในทางบวก ทั้งความพึงพอใจต่องานเฉพาะด้าน หรือต่อภาพรวมทั้งหมดที่เกี่ยวกับงาน และได้รับการตอบแทนจากผลของความพึงพอใจ มีความสุข ความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจ มุ่งมั่นในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล เพราะมีผลต่อความสำเร็จของงาน เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน หากบุคคลมีความพึงพอใจสูง ย่อมมีผลต่องานการทุ่มเทการทำงานและความรับผิดชอบงานและความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นผลผลิตรวมขององค์กร เพราะหากพนักงานมีความพึงพอใจสูงย่อมมีค่างานของตนเองสูง และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (ธร สุนทรายุทธ, 2553) แต่หากบุคคลมีความพึงพอใจในงานต่ำ หมายถึง บุคคลนั้นไม่ชอบและตีค่างานของตนต่ำ และรู้ในแง่ลบของงานของตนเอง (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) และบุคคลที่ขาดความพึงพอใจในงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีบุคลากรขาดงาน ย้ายงาน หรือลาออกจากงานมาก ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดี และเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพของหน่วยงานจากผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวก

กับความพึงพอใจในงาน และผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเปิดเผย การให้อิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และส่วนมากมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอีกด้วย (พร ภิเศก, 2546) จากรายงานการวิจัย ซึ่งศึกษาถึงเรื่องความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานของบุคคลและผลลัพธ์ขององค์กร พบว่าผู้ที่ขาดความพึงพอใจในงานมีการขาดงานบ่อย หรือมีโอกาที่จะออกจากงานและมีปัญหาด้านสุขภาพกาย และสุขภาพจิต มากกว่าผู้ที่พอใจในงาน และความพึงพอใจก่อให้เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร เป็นการเพิ่มขวัญและเพิ่มผลผลิต คนทำงานที่มีความสุขจะก่อให้เกิดผลผลิต คนที่พึงพอใจในงานต้องการกระทำเพื่อตอบสนองบางสิ่งบางอย่างแก่องค์กร และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นสมาชิกองค์กรมีอิทธิพลต่อการประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงาน (พร ภิเศก, 2546) ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความพึงพอใจในงานทั้งสิ้น

#### 2.4.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินความรู้สึกของแต่ละคนต่องาน และลักษณะงานของเขา ความพึงพอใจขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่บุคคลคาดหวังที่จะได้รับ กับอะไรที่เขาได้รับจากงานนั้น ความพอใจในงานสามารถเพิ่มขึ้นได้ ถ้าในองค์กรมีระบบการประเมินผลในการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม ความพึงพอใจในงานยังขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มงาน กลุ่มที่มีขนาดใหญ่ย่อมจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีขนาดเล็ก เพราะเมื่อกลุ่มขนาดใหญ่โอกาสที่สมาชิกในกลุ่มจะมีชื่อเสียงจากการประสบความสำเร็จของกลุ่มลดน้อยลง ความพึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค่าโดยตรง และเกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานที่จะสร้างความเป็นธรรมให้แก่พนักงาน หรือเป็นสาเหตุชักจูงให้พนักงานได้ค้นหาความต้องการงานและเรื่องที่ตนเองสนใจ หน้าของผู้บริหารควรจัดลักษณะงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความพอใจในงานของพนักงานเป็นสำคัญ ความพึงพอใจในงานและการพิจารณาขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการจัดการ และสนับสนุนให้พนักงานร่วมกันทำงาน (วิเชียร วิทยอูตม, 2551)

นักวิชาการได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนั้นมีจำนวนมาก เช่น จอร์จ และโจนส์ (George & Jones, 1999) มีแนวคิดว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี เป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการที่เกิดจากแรงผลักดันของแรงจูงใจ และจอห์น (Johns, 1996) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำหนดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ความแตกต่างระหว่างผลที่ได้กับสิ่งที่ตนคาดหวัง (Discrepancy) ผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อกับค่านิยม อาจทำให้ความพึงพอใจแตกต่างกัน แม้ว่าลักษณะงานเหมือนกันทฤษฎีความแตกต่าง (Discrepancy Theory) ยืนยันเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในงาน เกิดจากผลของความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ของงานที่บุคคลต้องการ และผลลัพธ์ที่เห็นว่าตนเองได้รับ ซึ่งหากผลตอบสนองที่ตนได้รับสูงกว่าที่คิดว่าจะได้รับ จะมีความพึงพอใจต่อภาพรวมของงานสูงด้วย ส่วนความยุติธรรม (Fairness) มีผลกระทบต่อสิ่งที่ต้องการจากงาน และการมีปฏิภิริยาต่อความแตกต่างที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากองค์กร คนปฏิบัติงานอาจไม่ต้องการรายได้สูงเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการความยุติธรรมด้วยความยุติธรรมเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่ากระบวนการในการกำหนดผลลัพธ์มีเหตุมีผล ผลลัพธ์ถูกตัดสินและจัดแบ่งอย่างไร ความยุติธรรมจะสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การปลดคนงาน และการมอบหมายงาน และความโน้มเอียงส่วน

บุคคล (Disposition) ความพึงพอใจในงานสามารถทำให้เพิ่มขึ้นโดยการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศ และลดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่งานเสนอให้แต่อาจไม่เสมอไปเพราะผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความโน้มเอียง หรือความชอบเฉพาะของตนเองที่ไม่อาจเปลี่ยนความพึงพอใจในงานได้ ส่วนลูธานส์ (Luthans, 1995) เสนอแนวคิดที่ว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติแรกเป็นอารมณ์ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ของงานที่ไม่เห็นเป็นรูปธรรม และสามารถอ้างอิงได้มิติที่สองความพึงพอใจในการทำงานพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับผลงานที่ปฏิบัติ และมิติที่สามเป็นเจตคติโดยรวมที่มีต่องาน

ตามแนวความคิดของมัมฟอร์ด (Mumford, 1972) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน จากผลงานวิจัยต่าง ๆ และจำแนกความพึงพอใจออกเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มความต้องการด้านจิตวิทยา (Psychological Need Group) ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดยมีแนวความคิดว่า ความพึงพอใจในงานเกิดจากความต้องการของบุคคล ซึ่งมีความต้องการความสำเร็จและการยอมรับจากผู้อื่น กลุ่มที่ 2 กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership Group) ซึ่งเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้นจากภาวะผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของเบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิตเลอร์ (Fieldler) ซึ่งพิจารณาความพึงพอใจในการทำงานจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มที่ 3 กลุ่มพยายามต่อรางวัล (Effort-Reward Bargain Group) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในการทำงานจากรายได้ เงินเดือน และผลตอบแทนอื่น ๆ ส่วนกลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management Ldeology Group) พิจารณาความพึงพอใจในงานจากพฤติกรรมกรรมการบริหารขององค์กร ตามแนวคิดทฤษฎีของโครเซียร์ และโกลเนอร์ (Crozier & Gouldner) เป็นต้น และกลุ่มที่ 5 กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content and Job Design Group) ซึ่งมองความพึงพอใจในงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน และจะศึกษาความพึงพอใจในรูปแบบอื่นอีก เช่น ความต้องการขวัญกำลังใจ หรือเรื่องของแรงจูงใจ เพราะสามารถโยงไปอธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานได้

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนั้นมีแนวความคิดหลายลักษณะขึ้นอยู่กับรากฐานความคิดของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งสรุปโดยรวมได้ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้ง ระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจากงาน หรือความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ของงานที่บุคคลต้องการกับผลลัพธ์ที่ตนเองได้รับ รวมทั้งเรื่องความยุติธรรม และความโน้มเอียงของบุคคลอาจพิจารณาได้ 3 มิติ เรื่องของอารมณ์ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ทำงาน ความคาดหวังผลงานที่ปฏิบัติและเจตคติโดยรวมที่มีต่องาน หรืออาจขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่ม และพฤติกรรมที่สนองความต้องการที่เกิดจากแรงผลักดันของแรงจูงใจ หรือความพึงพอใจในงานอาจขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความพยายามต่อรางวัล รายได้ เงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ พฤติกรรมการบริหารองค์กร และพิจารณาจากเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่ว่าความพึงพอใจของบุคคลจะมีหลายแนวคิดผสมผสานกันโดยไม่สามารถแยกอย่างชัดเจนได้



### 2.4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานมีส่วนร่วมเกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้หลากหลาย ได้แก่ วิเชียร วิทยอุดม (2551) พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมี 6 ประการ ได้แก่ (1) ค่าจ้าง (Pay) มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจของระดับความพึงพอใจของพนักงานทุกระดับ และเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงาน เป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จเป็นเงาสะท้อนของการมีคุณค่าในการทำงานที่มีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่ (2) ตัวงาน (The Work Itself) รายละเอียดของตัวงานจะแสดงถึงบทบาทหลักว่า พนักงานมีความพึงพอใจกับงานนั้นอย่างไร พวกเขาต้องการงานซึ่งมีความท้าทายที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน มีความหลากหลายและวิธีการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง มีการปรับเปลี่ยนจัดระเบียบวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงานในองค์การ (3) การส่งเสริม (Promotions) โอกาสในการส่งเสริมอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความพอใจในงาน ในตำแหน่งการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ในองค์การจะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานยิ่งขึ้น ส่งผลต่อความเต็มใจและตั้งใจทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การมากขึ้น (4) การดูแล (Supervision) เหมือนกับการส่งเสริมการดูแลในระดับที่เหมาะสม มีส่วนสำคัญต่อความรู้สึกพอใจในตำแหน่ง และในการทำงานได้เป็นอย่างดี การดูแลมี 2 แบบ ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง (Employee Centered) หัวหน้างานเป็นผู้สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาลงไป และดูแลเหมือนญาติเป็นบ่อเกิดความพึงพอใจของลูกจ้าง อีกแบบหนึ่งเป็นการให้ความพอใจให้อำนาจ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (5) กลุ่มทำงาน (Work Group) การเป็นมิตรและการร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน เป็นบ่อเกิดความพึงพอใจของแต่ละคนโดยเฉพาะกับสายงานที่ไม่ต้องการแยกออกจากคนอื่น ชอบการทำงานเป็นกลุ่มมีโอกาสได้พูดคุยกันมีการบริการสังคม ร่วมมือร่วมใจกันแสดงความคิดเห็นแก้ปัญหาและขัดแย้งกันให้แก่งาน กลุ่มต้องมีหัวหน้าที่ดีในการดึงความร่วมมือ และต้องไม่ให้ความสนใจแก่ลูกจ้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมากเกินไป เพราะจะสร้างความไม่พอใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง (6) สภาพการทำงาน (Working Conditions) เป็นสภาพทั่วไปในบรรยากาศที่ทำงานเพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกจ้าง การจัดสภาพการทำงานให้ดีก็เพราะสภาวะการทำงานมีความสำคัญต่อคนงาน ควรให้ความเป็นอิสระแก่คนงาน หากมีการบังคับให้ทำงานนาน หรือทำงานล่วงเวลามากเกินไป อาจเกิดความเบื่อหน่ายจากการทำงาน ผู้บริหารควรจัดตารางเวลาที่เหมาะสมให้มีเวลาอยู่กับครอบครัวและหาความบันเทิงจากภายนอกบ้าง มีวันหยุดเทศกาล หยุดพักระหว่างชั่วโมงการทำงาน อาจเพิ่มคุณภาพในการทำงานอีกด้วย และหากสภาวะการทำงานที่ไม่ดี เช่น อากาศร้อน แสงสว่างน้อย อากาศสกปรกเกิดมลภาวะเป็นพิษหรือมีการระบายอากาศน้อย อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่ร่างกายได้ และอาจสร้างปัญหาในการทำงานได้

ส่วนเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Dimension of Job Satisfaction) โดยผู้นำสามารถเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ (1) ลักษณะงานที่ทำ (Work Performance) หมายถึง การพิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมให้พนักงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัด เหมาะสมกับเพศและวัยตามคุณสมบัติเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล (2) ค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน (Wage and Salary) หมายถึง การทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

กับความรู้ ความสามารถ ความทุ่มเทและเสียสละในงานที่ทำ (3) ความก้าวหน้า (Growth) การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้ได้รับความสำเร็จในอาชีพ การยอมรับในผลงาน ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้มีสถานภาพที่ดีขึ้น (4) ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem) หมายถึง ได้รับการยอมรับในสังคมและการให้เกียรติจากบุคคลต่าง ๆ มีศักดิ์ศรีในการทำงาน (5) ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ (Fringe Benefit) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นกว่าเงินเดือน ค่าตอบแทน เป็นผลประโยชน์อย่างอื่น เช่น สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น การรักษาพยาบาล การพักผ่อนประจำปี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตและนันทนาการต่าง ๆ (6) สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี และ (7) เพื่อนร่วมงาน (Peers) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้ที่พอใจเข้ากันได้ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความรู้สึกอบอุ่นเป็นมิตรช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกัน

แนวความคิดของ ธร สุนทรยุทธ (2553) เกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสรุปได้ 3 ประการ คือ (1) ปัจจัยด้านบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ ประสบการณ์เดิมของบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญอยู่เดิมแล้วจึงเกิดความพึงพอใจลักษณะทางเพศอาจเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานได้เช่นกัน คุณลักษณะทางเพศอาจมีผลต่อลักษณะงานบางชนิด เช่น เพศหญิง มีความละเอียดรอบคอบมักชอบงานที่เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น กลุ่มสมาชิกมีผลต่อความพึงพอใจในงาน เช่น กลุ่มปรองดอง หรือแตกแยกการทำงานร่วมกันมีส่วนทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวได้ อายุ อาจมีผลต่อการทำงานผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากก็จะมีอายุมากในการทำงาน ความพึงพอใจอาจเกี่ยวข้องกับอายุงานขึ้นอยู่กับลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงาน งานบางอย่างรับผู้ที่มีอายุน้อย หรือบางอย่างรับผู้ที่มีอายุมาก ช่วงเวลาทำงาน เวลาปกติที่บุคคลทำงานทั่ว ๆ ไป ปฏิบัติกัน เช่น การแบ่งกะ หรือช่วงเวลาทำงาน ก็มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องหมุนเวียน ช่วงเวลาทำงานเพื่อความเป็นธรรม ด้านสติปัญญากับความพึงพอใจอาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์งานที่รับผิดชอบซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง การประกาศรับพนักงานจะต้องกำหนดคุณสมบัติไว้ด้วย ส่วนระดับการศึกษามักเกี่ยวข้องกับสติปัญญา ซึ่งพบว่า วิชาชีพที่สูง และมีเกียรติ งานที่ทำหายมีผลต่อความพึงพอใจ บุคลิกภาพกับการทำงานคนปกติและคนไม่ปกติ อาจเป็นผลต่อบุคลิกภาพ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เรื่องระดับเงินเดือนซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์หากมีระดับพอเพียงระดับความพึงพอใจที่จะสูง ความสนใจในงาน บุคคลที่ปฏิบัติงานที่ตนสนใจ มีความถนัดก็จะเกิดความสุข บางคนถูกย้ายจากงานที่ทำมานานไปทำงานใหม่ จะมีความรู้สึกไม่พอใจ แต่บางคนอาจพอใจเพราะเป็นงานที่ทำหาย ซึ่งขึ้นอยู่กับความสนใจ กล้าเสี่ยง กล้าเผชิญ (2) ปัจจัยด้านงาน เกี่ยวกับ ลักษณะของงาน เช่น ความสนใจงาน ความท้าทาย ความแปลกใหม่ โอกาสเรียนรู้และโอกาสทำงานนั้นสำเร็จ ส่วน เรื่องทักษะการทำงาน เช่น ความชำนาญจะสัมพันธ์กับลักษณะงานฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบและค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม เรื่อง ฐานะทางอาชีพหากฐานะทางอาชีพดีมีหน้ามีตาก็จะมีความพึงพอใจ แต่บางส่วนอาจมีการเปลี่ยนงานเพื่อค่าตอบแทนที่สูงขึ้นขนาดขององค์กร หากขนาดเล็กจะมีผลดีกว่า ขนาดใหญ่มีแนวโน้มบรรยากาศแบบเปิด ส่วนขนาดกลางมักมีความพึงพอใจต่ำ สำหรับเรื่องระยะทางจากบ้านพักกับที่ทำงานก็เป็นปัจจัยสำคัญ หากไกลมากต้องเสียค่าใช้จ่ายละเอียดเสียเวลามาก รวมทั้งสภาพภูมิศาสตร์ความเป็นเมืองเล็กหรือเมืองใหญ่

และโครงสร้างของงานชัดเจนไม่คลุมเครือ มีเป้าหมายและมีมาตรฐานในการทำงานชัดเจน (3) ปัจจัยด้านการจัดการ เกี่ยวกับความมั่นคงในงานเป็นหลักประกันในการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน รายได้เป็นปัจจัยเชิงความมั่นคงที่สำคัญ รายได้จะสัมพันธ์กับงานที่รับผิดชอบ หากรับผิดชอบมากต้องมีรายได้สูง หรือหากบกพร่องด้านใดก็เป็นสาเหตุของการย้ายงานได้เช่นกัน ด้านโอกาสก้าวหน้า ตามทฤษฎีแรงจูงใจพบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จูงใจให้คนทำงาน และผลตามมาจะเกิดความพึงพอใจในงาน หากงานนั้นมีโอกาสนก้าวหน้าชัดเจน เรื่องอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ หากมีอำนาจไม่คลุมเครือ บุคคลโดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารจะพึงพอใจ เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานและสภาพการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งก่อนพึงพอใจในหน้าที่ หลายคนย้ายงานเพราะสภาพการทำงานไม่ดี เพื่อนร่วมงานไม่ดี ส่วนเรื่องความรับผิดชอบงาน บุคคลจะพึงพอใจหากผู้บริหารมอบหมายให้มีความรับผิดชอบที่สูง เหมาะสมกับตำแหน่ง อายุ ประสบการณ์ และเงินเดือน ส่วนเรื่องการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หากมีการสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดความราบรื่น ถ้าเกิดความสับสนพนักงานจะไม่พึงพอใจ และเรื่องความศรัทธาและความเข้าใจระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารทำให้ขวัญกำลังใจดี เกิดประสิทธิภาพ

สำหรับจอห์น (Johns, 1996) มีแนวความคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ขึ้นอยู่กับ (1) เรื่องงานที่ท้าทาย (Mentally Challenging Work) เป็นลักษณะงานที่ทดสอบทักษะความสามารถและคนงานกำหนดบริบทของการทำงานได้เอง ซึ่งเป็นการได้มีส่วนร่วมเห็นความสำคัญของตนเอง และรับทราบผลการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ท้าทายเกินไปทำให้เกิดความท้อถอย ล้มเหลวและความพึงพอใจลดลง แต่บางคนอาจพึงพอใจในงานซ้ำซาก (2) รายได้สูง (High Pay) รายได้จากการทำงานและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ต่อกันสูง แต่เงินอาจจะไม่ใช่ปัจจัยหลักที่กำหนดความพึงพอใจเสมอไป บางคนอาจชอบงานที่มีความรับผิดชอบน้อยรายได้ต่ำ บางคนอาจชอบทำงานนอกเวลาเพื่อให้มีรายรับสูงขึ้น หรือบางคนอาจไม่ต้องการทำงานนอกเวลา (3) ความก้าวหน้า (Promotions) การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งตามระบบการพิจารณาที่ยุติธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การมีโอกาสนำหน้าแสดงถึงความมีคุณค่าของบุคคลทั้งคุณค่าทางวัตถุและคุณค่าในสังคม แต่ยังมีปัจจัยทางวัฒนธรรม และความแตกต่างของบุคคลที่มีผลกระทบต่อระบบการเลื่อนตำแหน่ง (4) เพื่อนร่วมงาน (People) ที่เป็นมิตรเห็นอกเห็นใจ ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลส่งผลต่อความพึงพอใจในงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานที่ให้การช่วยเหลือกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ส่วนโรบบินส์ (Robbins, 1998) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ (1) งานที่ท้าทายความคิดและสติปัญญา (Mentally Challenging Work) เป็นงานที่ใช้ทักษะความสามารถหลากหลาย มีอิสระในการทำงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเรื่องคุณภาพงาน (2) การให้สิ่งตอบแทนอย่างยุติธรรม (Equitable Rewards) บุคคลจะพึงพอใจในการทำงานที่เป็นระบบ สนองนโยบายชัดเจนเป็นที่คาดหวังและได้รับการตอบแทนที่ยุติธรรม เป็นไปตามมาตรฐานสังคม (3) สถานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (Supportive Working Conditions) มีสภาพแวดล้อมสะดวกสบายทั้งด้านส่วนตัวและเครื่องมือการทำงาน (4) เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน (Supporting Colleagues) มีเพื่อนร่วมงานที่ดีเกื้อกูลกันผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจ เป็นมิตรยอมรับความคิดเห็นส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน (5) บุคลิกภาพเหมาะสมกับงาน (Good Personality Job Fit) บุคคลที่มีบุคลิกภาพ

เหมาะสมกับงานจะทำงานได้ดีประสบความสำเร็จในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (6) ด้านลักษณะการทำงานของบุคคล (Individual's Genetic Disposition) บุคคลบางคนมีลักษณะการทำงานที่เฉาะและยากจะเปลี่ยนงานแม้จะได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงใด ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนประเภทนี้น้อยมาก จอร์จและโจห์น (George & Jones, 1999) มีแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานประกอบด้วย (1) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นปัจจัยแรกที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะรู้สึกและคิดอย่างไรเกี่ยวกับงานและความพึงพอใจในงาน ทั้งทางบวกและทางลบ พันธุกรรม (Genetic Factors) มีผลต่อความพึงพอใจในงานที่คล้ายคลึงกันในคู่แฝด ซึ่งคนส่วนหนึ่งจะแสวงหางานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน (2) ค่านิยม (Values) มีผลต่อระดับความพึงพอใจ เพราะจะสะท้อนการตัดสินใจของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์และแนวการปฏิบัติในการทำงาน (3) สถานการณ์ในการทำงาน (Work Situation) อาจจะมีสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม และการดูแลคนงานของหน่วยงาน (4) อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) ที่มีต่อทัศนคติหรือพฤติกรรมของบุคคล เพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มและวัฒนธรรมที่บุคคลมีชีวิตตั้งแต่อดีต ล้วนมีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานอีกรูปแบบหนึ่ง เรียกว่า รูปแบบความพึงพอใจในการทำงานตามสถานการณ์ (Situation Model of Job Satisfaction) ตัวแบบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านลักษณะการทำงานในองค์การ เช่น การรวมและกระจายอำนาจ ความเป็นมืออาชีพ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสาร และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ด้านลักษณะของงาน เช่น ความเป็นอิสระ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความสำคัญของงาน ความท้าทายและความหลากหลายของงาน เป็นต้น และด้านลักษณะของบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา แรงจูงใจ ความสามารถลักษณะการทำงานอย่างมีความสุข (Hoy & Miskel, 2001)

จากแนวความคิดข้างต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่หลากหลาย ทั้งเหมือนกัน สอดคล้องกันหรือแตกต่างกัน สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์เดิม เพศ อายุ การศึกษา สติปัญญา ช่วงเวลา บุคลิกภาพ ความสนใจในงาน ลักษณะการทำงานของบุคคล ค่านิยมของบุคคล ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะการทำงาน ฐานะทางอาชีพ ขนาดขององค์กร ระยะทางจากบ้านถ้าที่ทำงานโครงสร้างของงาน ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ โอกาสความก้าวหน้า อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน สถานการณ์และสภาพการทำงาน ความรับผิดชอบงาน การสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาวัฒนธรรมองค์กร

2.4.4 ความพึงพอใจในงานกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภูมิหลังและผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพขององค์กร

จากการศึกษาและแนวคิดของนักวิชาการได้แนวความคิด ดังนี้

สมเกียรติ ศรีธรรมาธิคุณ (2542) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงพยาบาลชุมชนตามตัวแบบของดักและลาฟเฟอร์ดี ได้แก่ วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์แบบป้องกันเชิงรุกและเชิงรับ กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ

สร้างสรรค์ และแบบป้องกันเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนวัฒนธรรมป้องกันเชิงรับไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

พร ภิเศก (2546) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของ กองทัพบกส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบ ราชาการและวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรม องค์การแนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพโรงเรียน และ วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนผ่านความพึงพอใจ ในงาน

บาร์เนทท์ (Barnett, 1997) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมใน การทำงานและชีวิตการทำงานส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของ ผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า ตัวแปร ชีวิต การทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ มีอำนาจทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อ อาชีพ

มาเรส์ (Marais, 1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และการ ปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ที่เมืองคาลามาซู รัฐมิชิแกน พบว่า ผลการปฏิบัติมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความพึงพอใจ ในงานของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และ การกำหนดวิสัยทัศน์

แอนเดอร์สัน (Anderson, 2000) ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ต่อ วัฒนธรรมองค์การ ประสิทธิภาพ วิธีการตัดสินใจ และประชากรในวิทยาลัยชุมชน พบว่า วัฒนธรรม แบบครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหาร อาจารย์ และความพึงพอใจทางการศึกษาของ ผู้เรียน

ชาเวซ (Chaves, 2001) ศึกษาค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อ องค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท 192 คน พบว่า ค่านิยมการมุ่งอำนาจเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรได้และบุคคลที่มีค่านิยมมุ่งเป้าหมาย ผลสำเร็จสูงยังมีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานสูงด้วย

โอลิเวียร์ (Olivier, 2001) ศึกษาวัฒนธรรมของครูและของโรงเรียนประถมศึกษาน ในสหรัฐอเมริกา พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูง ต่อความผูกพันที่ครูตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในความมีประสิทธิภาพร่วมกันของ ครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงของประสิทธิภาพโรงเรียน

จากการศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบก พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรด้านอายุ วุฒิการศึกษา และ

ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ (วัลลภ แดงใหญ่, 2542) และฉัตติพิทักษ์ชาติ (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พบว่า มีความพึงพอใจมากในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน คือ อายุ สถานภาพสมรสประสบการณ์ในการทำงาน แหล่งกำเนิด และระดับชั้นยศ ส่วนวิทยา ประยูร (ณัฐนิชา ปานศักดิ์, 2544, อ้างถึงใน วิทยา ประยูร, 2541) ศึกษาความพึงพอใจในงานของครูประจำกลุ่มการศึกษาทางไกลในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูมีความพึงพอใจโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพการทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ต่างกัน ครูที่มีอายุ สถานภาพการสมรสผ่านการอบรมหรือไม่ผ่านการอบรมก่อนการปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมต่างกันและจากการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ผู้ที่มีความสุขในการทำงานต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจจะมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานที่ดี สามารถสร้างความพึงพอใจให้บุคคลรวมทั้งรางวัลเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล อายุ เพศ บุคลิกภาพ แต่สามารถจัดสรรปัจจัยอื่นให้เหมาะสม เพื่อจูงใจให้บุคคลทำงานได้ เช่น ปัจจัยสิ่งแวดล้อมบรรยากาศการบริหารจัดการช่วยเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (ธร สุนทรายุทธ, 2553) ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกันสูง คือ การเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำให้เพิ่มความพึงพอใจและความผูกพัน (Nelson & Quick, 1997)

จากผลการวิจัยเรื่องความพึงพอใจได้ข้อสรุปประการหนึ่ง พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การมีความสัมพันธ์อย่างเปิดเผย การให้อิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และส่วนมากมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน สำหรับเรื่องภาวะผู้นำ การตัดสินใจและกระบวนการสื่อสารมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจของครู การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากโดยเฉพาะเกี่ยวกับการสอนทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงขึ้นคุณภาพของการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในภาพรวม การสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ปฏิบัติงาน บทบาทของผู้ปฏิบัติงานต่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และวิธีการประเมินผลงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (พร ภิเศก, 2546) ความพึงพอใจในงานจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล ความพึงพอใจของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ผู้จัดการจำเป็นต้องศึกษาถึงความเกี่ยวข้องของผลที่ตามมาของความพึงพอใจเกี่ยวกับงาน ผลของพฤติกรรมของพนักงานทั้งในด้านความพอใจและไม่พอใจในงาน พนักงานจะมีความพอใจที่จะผลิตงานได้มากน้อยแค่ไหน ผู้จัดการจะต้องชี้วัดและแสดงเหตุผลบางอย่างของความรู้สึกที่มีต่อตัวงานทั้งในความรู้สึกที่ดี และไม่ดีในตัวเอง จากการศึกษาความพอใจเกี่ยวกับงานจะมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจ การศึกษาต่าง ๆ โดยการปรับเปลี่ยนให้มีการทำงานอย่างใกล้ชิดในแต่ละแผนก ด้วยการใช้อย่างอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกับความพอใจเกี่ยวกับงาน เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ในงาน ความสามารถของพนักงาน ซึ่งมีผลอย่างมากสำหรับพนักงานที่มีความสามารถในการผลิต ผลที่ได้คือ พนักงานสามารถทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับบทบาทหลักในการตอบสนองเป็นเรื่อง

เกี่ยวข้องกับการทำงานที่จะสร้างความพอใจในการทำงาน หลังจากที่ได้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ (วิเชียร วิทยอดม, 2551)

ผลกระทบของความพึงพอใจในงานต่อการปฏิบัติ ความสนใจของผู้บริหารต่อความพอใจในงาน ประเด็นที่น่าสนใจที่ควรศึกษาการประเมินถึงผลกระทบที่มีต่อความพอใจในงานกับผลผลิตของพนักงาน การขาดงาน และการเปลี่ยนแปลงย้ายงาน จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและผลผลิตมีความเกี่ยวพันกัน ว่าคนที่มีความสุขจะเป็นคนที่มีผลผลิต และมีพื้นฐานจากความคิดในด้านดีมากกว่า และจะมีผลต่อพนักงานในระดับสูงมากกว่าระดับล่าง และองค์การที่มีพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานขององค์การมากกว่าพนักงานที่ไม่พอใจในงานแล้ว มีผลกระทบทำให้องค์การนั้นจะมีประสิทธิภาพของการทำงานสูง และผลผลิตก็สูงกว่าองค์การที่มีพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานน้อย และพบว่ามีความสัมพันธ์ด้านลบระหว่างความพอใจในงานและการขาดงาน เห็นได้ว่าพนักงานที่ไม่พอใจในงานมีแนวโน้มที่จะหยุดงานและพบว่าความพอใจในงานมีผลในเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงย้ายงานเหมือนกัน แต่ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจของพนักงานที่จะลาออกจากงานในปัจจุบัน เช่น สภาพของตลาดแรงงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับทางเลือกของโอกาสในงานอื่น ๆ อายุของการทำงานในองค์การ และความพึงพอใจในงานมีความสำคัญมากในการทำให้ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำอยู่กับองค์การได้มากกว่าผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ไม่ว่าจะระดับความพอใจในงานจะอยู่ในระดับใด สิ่งที่ไม่ต้องประหลาดใจเลย ว่าคนประเภทที่มีความสุขในชีวิตมีอัตราการความพอใจในงานและการเปลี่ยนแปลงย้ายงานอยู่ในระดับปานกลาง และคนบางคนที่มีจิตใจโน้มเอียงและยึดติดกับองค์การมากกว่าอีกคนหนึ่งเมื่อมีความไม่พอใจในงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกน้อยกว่าคนประเภทที่มีความสุขในชีวิต จากแนวความคิดที่ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ชอบพนักงานที่มีความพึงพอใจและเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและมีผลงาน ดังนั้นผู้บริหารยังมีความสนใจอย่างต่อเนื่องในการหาหลักฐานที่แสดงว่าความพึงพอใจไม่สามารถกำหนดระดับของการปฏิบัติงานในแนวทางที่มันสำคัญ แต่มีนักวิชาการหลายคนแนะนำว่าการปฏิบัติงานมีขอบเขตที่กว้างขวางกว่าปริมาณ หรือคุณภาพของการผลิต ปกติการปฏิบัติงานยังครอบคลุมความหลากหลายของพฤติกรรมของพนักงาน และยังรวมถึงการแสดงให้ผู้ร่วมงานที่ได้รับ การฝึกฝนให้ทราบถึงวิธีการทำให้งานสำเร็จ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้ทำงานสำเร็จ การให้กำลังใจแก่คนที่รู้สึกไม่ดี การให้คำแนะนำและสร้างความคิดเห็นในทางบวกให้แก่กลุ่มหรือหมู่คณะที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การทำงานหนักเมื่อให้บริการตามกำหนด การไม่บ่นเมื่อฝ่ายบริหารไม่จัดหาทรัพยากรตามที่ได้สัญญา พฤติกรรมเหล่านี้มีความสำคัญกว่าความพึงพอใจในงานของพนักงาน และจากการค้นคว้าพบความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างความพึงพอใจและอัตราการเข้าทำงานเห็นได้ชัดจากหลักฐานระหว่างความพึงพอใจ และการขาดงานบ่อย ๆ การเปลี่ยนพนักงานหรือการขาดงานบ่อย ๆ ทำให้เสียค่าใช้จ่าย การสูญเสียโอกาส และขวัญกำลังใจ ความไม่พอใจอาจเกิดจากการได้รับค่าตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงานที่ไม่ดีพอ ขาดความริเริ่ม เป็นต้น (วิเชียร วิทยอดม, 2551)

จากแนวความคิดข้างต้นสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภูมิหลัง และผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลขององค์การทั้งความสัมพันธ์เชิงบวกและความสัมพันธ์เชิงลบ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาค้นคว้าที่พบว่า มีความสัมพันธ์ไม่ชัดเจน

ระหว่างความพอใจและการปฏิบัติงาน หรือความพอใจในงานไม่ได้มีความชัดเจนกับการปฏิบัติงาน พนักงานบางคนมีความพอใจในงานแต่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ และมีพนักงานบางคนที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน แต่มีผลการปฏิบัติงานที่สูง

จากแนวความคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาความพึงพอใจในงานตามแนวคิดกลุ่มความต้องการด้านจิตวิทยา (Psychological Need Group) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีให้หากแต่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการจูงใจทำได้โดยการจูงใจโดยใช้ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ หรือเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ หรือ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงาน และทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) เฟรดริก เฮิร์เบิร์ก เป็นนักจิตวิทยา ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮิร์เบิร์ก (Frederick Herzberg's Need Two-Factors Theory) (วิเชียร วิทญูตม, 2551) ได้สรุปว่า คนที่รู้สึกดีกับงานจะแตกต่างจากกลุ่มที่คิดว่างานไม่ดีอย่างเห็นได้ชัด สามารถจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่มีความไม่พอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน (Extrinsic Factors) ประกอบด้วย เงินเดือน (Salary) นโยบายและการบริหารองค์การ (Company Policy and Administration) การควบคุมดูแลอำนาจการ (Supervision) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations) และสภาพการทำงาน (Work Condition) ส่วนกลุ่มที่สองเป็นกลุ่มที่มีความพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงาน (Intrinsic Factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จ (Achievement) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ลักษณะงาน (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advanced) และการเติบโต (Growth) ซึ่งจะเป็นคนคำนึงถึงมากที่สุด เฮิร์เบิร์กได้กล่าวว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานนั้นแยกอยู่อย่างอิสระเป็นเอกเทศจากสิ่งนำไปสู่ความไม่พอใจในงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรค้นหาและกำจัดปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว ก็จะเป็นการสร้าง ความไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานประกอบด้วย

(1.1) นโยบายและการบริหารองค์การ (Company Policy and Administration) หมายถึง นโยบายขององค์การที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์การ และของตัวพนักงานการไม่ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การใช้อำนาจ อิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์การ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน การขาดความเป็นธรรมในองค์การ



(1.2) การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรม ลำเอียง อคติ ขาดความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน และปกครองเป็นคนอนุรักษ์นิยม ไม่สามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรได้

(1.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมาก เข้ากันไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง ผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่า ไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ

(1.4) สภาพของการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงานปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

(1.5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ต่างคนต่างอวดดี แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่างคนต่างเอาตัวรอด ทั้ภมเพื่อนร่วมงาน เอารัดเปรี๊ยบ ชอบเสียดสี ชี้อ้าง ไม่มีความเป็นมิตร ทำให้คับข้องใจเป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายองค์กร

(1.6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดศรัทธาเชื่อถือ ไม่รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ทำตัวถ่วงความเจริญของหน่วยงาน เข้ากันไม่ได้เป็นผู้มีส่วนสร้างความไม่พอใจในการทำงาน

(1.7) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำพนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินเดือนไม่แตกต่างกันพอเหมาะสมควร การเลื่อนขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งช้าเกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) เป็นปัจจัยกระตุ้นจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง และสร้างความรู้สึที่ดีกับงาน ซึ่งประกอบด้วย

(2.1) ความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน (Achievement) หมายถึง องค์กรประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด แก่ไขอุปสรรคปัญหาให้ลุล่วงไปได้เสมอ ๆ ย่อมจะรู้สึกมีความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจจะทำงานอื่น ๆ ต่อไป

(2.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคมให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถ เมื่อทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจมีผลในการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

(2.3) ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนและท้าทายในความสามารถเป็นสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิด งานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้

(2.4) ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) หมายถึง การได้รับเกียรติ และความไว้วางใจ มอบหมายให้รับผิดชอบทำงานนั้น ๆ อย่างอิสระเสรี ให้โอกาสทำงานได้

อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

(2.5) ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานขึ้นเงินเดือน ค่าจ้างให้สูงขึ้นจะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

(2.6) ความเจริญเติบโต (Growth) หมายถึง การมีโอกาสดที่จะเจริญเติบโต โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการทำงานก็จะเป็นการจูงใจให้พนักงานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ตามแนวความคิดของเฮอริเบิร์ก เสนอว่าปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานจะสามารถแยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจ ผู้บริหารที่พยายามขจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจในงาน ถ้าปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนบุคคลจะไม่มี ความไม่พึงพอใจในงาน (No Satisfaction) แต่พวกเขาก็ยังจะไม่มี ความพอใจด้วย (No Satisfaction) เฮอริเบิร์ก ยืนยันว่ากระบวนการจูงใจจะประกอบด้วยสองขั้นตอน ประการแรกผู้บริหารต้องมั่นใจว่า ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน เช่น เงินเดือน และความมั่นคงต้องดี สภาพแวดล้อมต้องปลอดภัย การบังคับบัญชาต้องได้รับการยอมรับ ซึ่งผู้บริหาร ไม่ได้กระตุ้นแรงจูงใจ เพียงแต่มั่นใจว่าบุคคลจะไม่พอใจเท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารอาจดำเนินการไปยังขั้นตอนที่สอง เป็นการให้โอกาสแก่บุคคลที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จและการยกย่องบุคคลจะมีความพอใจ และแรงจูงใจสูงขึ้น ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของการทำงานก็พลอยตกต่ำไปด้วยในทางตรงกันข้าม ถ้าเมื่อใด ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไปก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอยหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานต้องลาออกจากงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหา ปัจจัยควบคุมนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความจูงใจ และ ขจัดความไม่พอใจของพนักงานให้หมดไป จะทำให้พนักงานในองค์การร่วมมือร่วมใจทำงานเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับองค์การได้มากยิ่งขึ้น

## 2.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (Perceived Organizational Culture, PORCUL)

2.5.1 ความหมายและความสำคัญของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

2.5.2 วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

2.5.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

2.5.4 วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ภาวะผู้นำขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน

2.5.1 ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

นักการศึกษาหลายท่านได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรโดยสรุปได้ ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเชื่อและค่านิยมที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กร และใช้เป็นแนวทางกำกับพฤติกรรมสมาชิกขององค์กร (ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) และวัฒนธรรม องค์กร หมายถึง วิธีคิดและวิถีชีวิตในการปฏิบัติงานที่คนในองค์การปฏิบัติสืบต่อกันมา เป็นสิ่งที่

แสดงถึงความเชื่อ แนวความคิด สัญลักษณ์ อุดมการณ์ ปทัสถาน และค่านิยมที่เป็นลักษณะร่วมกันของบุคคลในองค์กร (พิมพ์ออร์ สดเอี่ยม, 2547) ส่วนวิเชียร วิทยอุดม (2551) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ การสร้างค่านิยมแบบแผนความเชื่อความคิดและการกระทำ ซึ่งสมาชิกองค์กรให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร รวมถึงสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษขององค์กรใช้เป็นที่ช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และประสิทธิผลโดยรวมของพนักงาน และยังมีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์กร มีผลกระทบต่อกับทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นมาตรฐานสำหรับให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและใช้ชีวิตอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร มีความหมายรวมของความคิด (Idea) แนวคิด (Concept) ค่านิยม (Value) ทศนคติ (Attitude) อุดมการณ์ (Ideology) เป้าหมาย (Goal) บรรทัดฐาน พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learned Behavior) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธีการ (Ritual) ประเพณี (Custom) เรื่องเล่า (Myth) หรือสิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ทำให้เกิดความเข้าใจและมีข้อสมมุติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม (Roberts & Hunts, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง เจตคติ ปทัสถาน สัญลักษณ์ และพฤติกรรม ซึ่งเป็นลักษณะร่วมกันของบุคคลในองค์กรเป็นระบบรวมของกิจกรรมซึ่งพัฒนาขึ้นภายในองค์กรและเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติสำหรับสมาชิก (Lunenburg & Ornstein, 1996) การอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรมักจะหมายถึงลักษณะวัฒนธรรมเด่นขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งเป็นค่านิยมร่วมเป็นหลักในองค์กรที่ได้รับการยอมรับ และปฏิบัติร่วมกันอย่างแพร่หลายในหมู่สมาชิก (Robbins, 1997) และวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรรวมความเชื่อ ค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมภายในกลุ่ม (Gordon, 1999) เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างค่านิยมบรรทัดฐาน และความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ทำให้องค์กรพัฒนาเป็นวัฒนธรรมเดียวกันแสดงให้เห็นจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Schein, 1985) หรือ แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในการวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเป็นโครงสร้างเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Framework) ประกอบด้วย ทศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) บรรทัดฐานด้านพฤติกรรม (Behavioral Norm) ความคาดหวัง (Expectations) ที่มีการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Newstrom & Davis, 2002) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Spreitzer, 1995; Hermalin, 2001)

จากแนวความคิดที่หลากหลายเรื่องความหมายของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวความคิด ความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึก อุดมการณ์ ความหวัง ทศนคติ หรือเจตคติ บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ พิธีการ ประเพณี เรื่องเล่า สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร วิถีชีวิตและพฤติกรรมของสมาชิกในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางหรือมาตรฐานในการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรที่สืบทอดกันมา และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโดยรวมของสมาชิกในองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรและความสำเร็จขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นเพื่อเป็นเอกลักษณ์องค์กรนั้น โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อถ่ายทอดกันต่อ ๆ ไป ตำนานเรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ วิถีบุรุษที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเป็นแบบอย่าง วัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทการทำงานมากขึ้น และช่วยลดอัตราการลาออก และมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมที่ถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ควรมีการปรับและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในองค์กร ตระหนักถึงเรื่องนี้ และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพราะความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า วัฒนธรรมอันไหนจะมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในองค์กรเป็นแนวทางในการวางแผนส่งเสริมก่อตั้ง บำรุงรักษาและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นแบบแผนประเพณีในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมเกิดขึ้นในองค์กร ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนักบริหาร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร หากทำงานอย่างขาดความระมัดระวังจะมีผลกระทบในทางลบส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวขององค์กรได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) ส่วนแฮนสัน (Hanson, 1996) มีแนวความคิดว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงยาก เพราะมีความมั่นคงและยั่งยืนยาวนาน และถ้าโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่ดี คือ มีการบูรณาการค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบของพฤติกรรมเกี่ยวกับโรงเรียนที่ดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีคุณภาพดี (Guziel, 1997) วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกัน คือ ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม (Cultural Strength) กับความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลขององค์กร (Smart, Kulh & Tierney, 1997) และความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ การปรับตัวขององค์กร และวิธีการที่ใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และการประสมประสานภายใน (Internal Integration) เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถแก้ปัญหาและทำงานร่วมกันได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization Cultural) (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003, 2005) และวัฒนธรรมองค์กร จะควบคุมสิ่งที่พนักงานทำได้โดยเสนอแนะวิธีที่ดีที่สุด การกำหนดแนวคิด การวิเคราะห์ การแก้ปัญหาองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Spreitzer, 1995; Hermalin, 2001)

#### 2.5.2 แนวคิดการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ขอสรุปได้ ดังนี้

روبินส์ (Robins, 2001) เสนอแนวความคิดไว้ว่า วัฒนธรรมจำแนกได้ 3 ระดับ ได้แก่ วัฒนธรรมหลัก (Core Cultural) หรือวัฒนธรรมเด่น (Dominant Cultural) เป็นค่านิยมหลักที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับ วัฒนธรรมกลุ่มย่อย (Sub - Cultural) เป็นวัฒนธรรมที่กลุ่มบุคคลซึ่งมีค่านิยมและความเชื่อ (Values and Beliefs) ความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน และ

ลักษณะส่วนบุคคลคล้ายคลึงกันองค์กรจะประกอบด้วยกลุ่มวัฒนธรรมย่อยหลายลักษณะ เช่น หน้าที่เดียวกัน เชื้อชาติ ศาสนาเดียวกัน หรืออายุและเพศเดียวกัน หรือเป็นรูปแบบ ค่านิยมปรัชญาที่เป็นเอกลักษณ์ในกลุ่มที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์กร และระดับสุดท้ายเป็นวัฒนธรรมที่ขัดแย้ง (Counter Cultural) เป็นวัฒนธรรมและปรัชญาที่ต่อต้านกับระบบองค์กรและแนวคิดการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรแบบมนุษยวิทยา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม แนวคิด ได้แก่ กลุ่มหน้าที่นิยมดั้งเดิม (Functionalist Tradition) เป็นการศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Studies) ซึ่งศึกษาว่าความเชื่อและค่านิยมการทำงานร่วมกันอย่างไรในการใช้เป็นเครื่องมือควบคุมสมาชิก เป็นการศึกษาเน้นการสังเกตภาพรวม การวิเคราะห์เอกสารหรือหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดี และกลุ่มที่ศึกษาสัญลักษณ์ (Semiotic Tradition) ศึกษาในลักษณะเชิงเปรียบเทียบในทางภาษา สัญลักษณ์ และพิธีกรรมต่าง ๆ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอีกแบบหนึ่งเป็นการศึกษาแบบสังคมวิทยาเป็นการศึกษา 2 แนวทาง ได้แก่ การมองวัฒนธรรมองค์กรเป็นการอบรมในการรับรู้ของบุคคล การศึกษาเพื่อติดตามชีวิตทางสังคม ผ่านมุมมองของผู้ที่มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่กำหนด ซึ่งมองว่าบุคคลยึดมั่นอยู่กับสถาบัน และแนวทางที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล โดยการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมและพฤติกรรม (Moats, 1997) ส่วนไฮน์ (Schein, 1990) ได้แบ่งวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเป็น 5 วิธี ได้แก่ (1) การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ (The Survey Research Approach) เป็นการพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรการเป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นนามธรรมสามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสำรวจ และวัฒนธรรมในองค์กรต่าง ๆ อาจเหมือนกันแต่ระดับความเข้มที่เด่นต่างกันเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจมากกว่าการศึกษาในสิ่งที่เหมือน ๆ กัน (2) การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ (The Analytic Descriptive Approach) คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีสำรวจ แต่กระทำโดยแยกส่วนของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ เพื่อง่ายต่อการศึกษา เช่น พิธีการเรื่องเล่า สัญลักษณ์หรือองค์ประกอบอื่น ๆ ในทางวัฒนธรรมเพื่อศึกษาเจาะลึกแต่ละประเด็น (3) การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา (The Ethnographic Approach) ได้แนวการศึกษาจากมนุษยวิทยา และสังคมวิทยาโดยมีข้อสมมติว่าจะคลี่คลายหรือเข้าใจโครงสร้างต่าง ๆ ในองค์กรไม่ได้ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกต ทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง และการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น มุ่งเน้นที่กลุ่มอาชีพและพฤติกรรมกลุ่ม (4) การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ (Historical Approach) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรที่ควรได้รับการวิเคราะห์และศึกษาในระยะยาว เป็นการเจาะลึกทางประวัติศาสตร์ และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว และ (5) การศึกษาแบบการให้คำปรึกษา (Clinical Descriptive) บริษัทที่ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรแก่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น วิธีการกำหนดนโยบาย การให้รางวัล พิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น ผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) จะทราบผลกระทบของกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์กร การศึกษาแบบนี้เรียกว่า การพัฒนาองค์กร จะเห็นได้ว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture Element) เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้และสัญลักษณ์ ทั้งภายในและภายนอกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น เครื่องแบบภาษา การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นทางการ การจัดสำนักงาน การตกแต่ง และลักษณะอื่นที่สังเกตได้ เรื่องราว

ความเป็นมา พิธีการ พฤติกรรมใดควรมีรางวัลตอบแทน วิธีการใดที่จะบรรลุความสำเร็จ ส่วนประกอบเรื่องของค่านิยมร่วมและความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงค่านิยมหลักและความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์กรว่าสิ่งใดสำคัญ สิ่งใดไม่สำคัญ ค่านิยมร่วมจะเน้นคำถาม เช่น พวกเรายืนหยัดเพื่ออะไร พวกเราทำอะไรเกี่ยวกับค่านิยมในตัวพนักงานและตัวของผู้จัดการ เป็นต้น ค่านิยมและความเชื่อเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูดจากถ้อยแถลงของคณะกรรมการของบริษัทหรือเป็นภารกิจของบริษัทที่มีต่อสังคม และส่วนประกอบที่ 3 ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยากที่สุด เป็นสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมและพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาของปรัชญาทั่ว ๆ ไป นำมาประกอบเป็นปรัชญาการจัดการ ซึ่งเป็นระบบของค่านิยมเกี่ยวกับธรรมชาติของคนและองค์กร และวิธีการที่องค์กรจะปฏิบัติต่อธุรกิจ ข้อสมมติฐานเป็นเรื่องสะท้อนถึงค่านิยม ได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น ข้อสมมติพื้นฐานเป็นรากฐานของค่านิยมเหล่านี้เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลที่จะทำดีถูกต้องหรือมีศีลธรรมซึ่งมีผลต่อความประพฤติที่บุคคลได้แสดงออกมาแตกต่างกัน เช่น ต่อตัวเอง ต่อหัวหน้า ต่อบริษัท ต่อลูกค้าและอื่น ๆ บางคนเชื่อว่าความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่น่าทำมากที่สุด (วิเชียร วิทยอุดม, 2551)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดไว้หลากหลาย สรุปได้ดังนี้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมี 6 ประการ ได้แก่ เป็นเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน ต้องใช้เวลาในการสั่งสมเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์ มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรโดยการใช้สัญลักษณ์ และเป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) ส่วนโอลิเวอร์ และโรเบิร์ต (Oliver & Roberts, 1987) มีแนวคิดว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม แนวคิด ความเชื่อ ความกล้าหาญ ต่อการปฏิบัติงาน (Heroes) แบบแผน กิจวัตรที่ปฏิบัติในองค์กร (Rites and Rituals) การให้รางวัล (Reward Orientation) ความขัดแย้ง (Conflict) ภาวะผู้นำ (Leadership) และโครงสร้างขององค์กร (Structure) ส่วน (ลูเนนเบิร์ก, ออร์นสไตน์ และไชน์) Lunenburg & Ornstein (1996) และ Sehein (1992) เสนอแนวความคิดว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความมีระเบียบปฏิบัติที่สังเกตเห็นได้ (Observed Behavioral Regularities) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรใช้ปฏิบัติสัมพันธ์กัน มีปทัสถาน (Norms) หมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติของกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีมาตรฐาน มีค่านิยมที่สำคัญ (Dominant Values) ที่บุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรสนับสนุนและคาดหวังว่าสมาชิกต้องมีค่านิยมสำคัญร่วมกัน มีปรัชญา (Philosophy) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้บริการ รวมทั้งบทบาทและหน้าที่ขององค์กร ความมีระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับเป็นสิ่งที่สมาชิกต้องเรียนรู้ ยอมรับและปฏิบัติตาม รวมทั้งมีความรู้สึก (Feeling) ที่เป็นบรรยากาศโดยรวมที่สมาชิกปฏิบัติต่อบุคคลในองค์กร และแนวความคิดของ อัลเวสสันท์ (Alvesson, 1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่ง

ยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับ มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม และมีบรรยากาศองค์กร (Organization Climate) ซึ่งสมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร ส่วน เฟย์และเดนิสัน (Fey & Denison, 2003) ได้ศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจำแนกเป็น 4 ประการ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์กรเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน (The Involve-Ment Culture) คือ วัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกในการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงาน และเป็นการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีมเกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมากยิ่งขึ้น สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานและเห็นทิศทางสู่ความสำเร็จขององค์กร (2) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสอดคล้อง (The Consistency Culture) การประสานงานในการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กรโดยพนักงานทุกคนรับรู้ค่านิยมหลักขององค์กร หากมีการรับรู้มากเท่าใด ก็จะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น เป็นองค์กรที่เน้นระเบียบแบบแผนที่เคร่งครัด จะช่วยให้การกำหนดนโยบายและการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (3) วัฒนธรรมที่เน้นความสามารถในการปรับตัว (The Adaptability Culture) การที่องค์กรกระตุ้นพนักงานให้เกิดการปรับตัวมีนวัตกรรม และพัฒนาต่อเนื่องในงานของตน ทำให้พนักงานมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และองค์กรจะถูกขับเคลื่อนโดยผู้บริหาร การเผชิญกับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดในงานของตนเป็นประสบการณ์ มีความสามารถและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ (4) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจ (The Mission Culture) เป็นลักษณะขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายทิศทาง มีแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่นาคต

จากแนวความคิดข้างต้นจะพบว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยอาจสรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้ 5 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร

1) ที่เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (The Development Culture) คือ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรด้วยอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก และจากความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผลการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติ มีการสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ วัฒนธรรมองค์กรที่มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลตัวอย่างที่สมาชิกในองค์กรยึดเป็นแบบอย่าง และมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

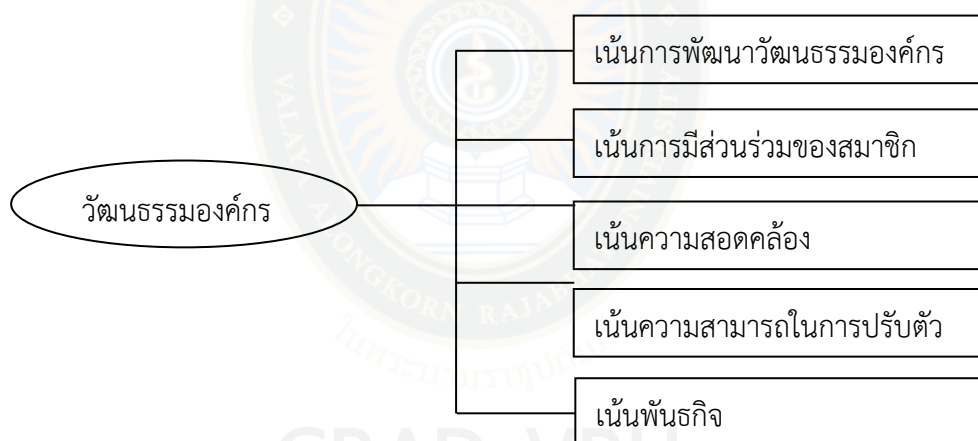
2) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก (The Involvement Culture) คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมในการปฏิบัติทำงานของสมาชิก มีการทำงานเป็นทีมกิจกรรมกลุ่มร่วมตัดสินใจ มีความกล้าหาญในการปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพของสมาชิก สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและเห็นทิศทางความสำเร็จขององค์กร

3) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสอดคล้อง (The Consistency Culture) มีการประสานงานของสมาชิกในองค์กรโดยเน้นให้ทุกคนรับรู้ ค่านิยมหลัก ปรัชญา ความเชื่อ มีปทัสถาน

คือ มาตรฐานในการปฏิบัติงานของสมาชิกร่วมกัน และการให้บริการมีพฤติกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีมาตรฐาน มีระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับเคร่งครัด มีกิจวัตรในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สมาชิกต้องเรียนรู้ ยอมรับและปฏิบัติตาม

4) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว (The Adaptability Culture) องค์กรมีการกระตุ้นพนักงานปรับตัวมีนวัตกรรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในงานของตน สมาชิกมีความรู้ ความสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ สมาชิกมีโอกาส ได้รับรางวัล ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรจะถูกขับเคลื่อนโดยผู้รับบริการ การเผชิญกับความเสี่ยงการเรียนรู้จากความผิดพลาดในงานของตนเป็นประสบการณ์ ความรู้สึกที่เป็นบรรยากาศโดยรวมที่สมาชิกปฏิบัติต่อบุคคลในองค์กร

5) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจ (The Mission Culture) เป็นลักษณะขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน ทิศทาง แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่อนาคต บทบาทหน้าที่ขององค์กร ความมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับในการปฏิบัติ โครงสร้างขององค์กร ภาวะผู้นำ



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างขององค์กร ภาวะผู้นำ

### 2.5.3 หน้าที่ของวัฒนธรรม

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร อาจกล่าวสรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีหน้าที่หลายประการในองค์กรหนึ่ง ๆ ได้แก่ การกำหนดบทบาทขององค์กรต่อองค์กรอื่น ๆ การรวบรวมความคิดของสมาชิกในองค์กร ทำให้สมาชิกมีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าที่จะสนใจแต่เรื่องส่วนบุคคล ทำให้เกิดเสถียรภาพของระบบสังคม วัฒนธรรมจะทำหน้าที่เป็นกาวของสังคมซึ่งช่วยยึดองค์กรเข้าด้วยกัน โดยการเตรียมมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานว่าสิ่งใดควรพูดสิ่งใดควรทำ และวัฒนธรรมส่งเสริมให้เกิดแนวทางที่มีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน (วิเชียร วิฑูรย์, 2551) ส่วน ไชน์ และเชอร์เบอร์ฮอร์น และคนอื่น ๆ (Shechein, Schermerhom, et al., 1991) มีแนวความคิดเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรม



องค์กรมี 2 ประการ ได้แก่ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) คือ สมาชิกต้องรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่แท้จริงขององค์กร และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งบุคคลมักใช้ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องภารกิจพื้นฐานและกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายขององค์กรวิธิดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย มีมาตรฐานในการวัดความก้าวหน้า และวิธีการที่จำเป็นในการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น สำหรับหน้าที่ประการที่ 2 เป็นการบูรณาการภายใน (Internal Integration) วัฒนธรรมองค์กรสามารถบูรณาการภายในองค์กรโดยการประสานการทำงานให้เข้ากับวิถีชีวิตของสมาชิก ด้วยการสร้างเอกภาพความเข้าใจร่วมกันของสมาชิก แรงภายในที่สามารถทำให้สมาชิกปฏิบัติงาน บรรลุผลร่วมกันอย่างแท้จริงด้วยการสร้างวิถีทางที่ชัดเจนโดยการพัฒนาภาษาร่วมหรือภาษาเฉพาะกลุ่มร่วมกัน สร้างบรรทัดฐานที่เห็นพ้องกัน ช่วยแก้ไขความแตกต่างทางสถานะและอำนาจ กำหนดมาตรฐานของการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยกำหนดที่มาของการให้รางวัลและการลงโทษ และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรยังช่วยให้เกิดปรัชญาที่จะช่วยให้ความหมายของสิ่งที่อธิบายไม่ได้ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีหน้าที่ วัฒนธรรมองค์กรมีคุณค่าของความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพ และช่วยผลักดันให้องค์กรกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Mainiero & Tromley, 1994) ส่วนแนวความคิดของแวกเนอร์และฮอลเนเบ็ค (Wagner III & Hollenbeck, 1998) เกี่ยวกับหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรเป็นเหมือนกาวทางสังคมที่ช่วยให้เกิดความร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน และส่งเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่น โดยทำให้เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์กรการผูกพันเป็นพวกเดียวกัน และมีเป้าหมายที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรเดียวกันเกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในสมาชิกที่ยอมรับวัฒนธรรม กระตุ้นให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืน ทำให้สมาชิกเข้าใจสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการมีความหมายร่วมกัน อธิบายสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรการบูรณาการช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กร ทำให้เกิดกลุ่มหรือสมาชิกที่เป็นกลุ่มเดียวกันที่มีค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สอดคล้องและเหนียวแน่น มีการปรับตัว การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้สามารถทราบทิศทางประสิทธิผลขององค์กรได้ (Gordon, 1999) และสอดคล้องกับแนวความคิดของเมาว์เดย์, พอร์ตเตอร์ และสตีลเลอร์ (Hoy & Miskel, 2001, Eiting Mowday, Porter & Steers, 1991) หน้าที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรหลายประการ ได้แก่ การกำหนดขอบเขตหน้าที่ สร้างลักษณะเด่นและเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร ก่อให้เกิดการผูกพันในกลุ่ม สร้างระบบสังคมให้มั่นคง ประสานเชื่อมโยงสังคมและองค์กรเข้าด้วยกัน การสร้างมาตรฐานพฤติกรรมของสมาชิกที่เหมาะสม และส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมและเจตคติของสมาชิกในองค์กรมีความชัดเจน และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร เสริมสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันของกลุ่ม แต่ในบางสถานการณ์ วัฒนธรรมองค์กรอาจจะไม่ทำให้องค์กรเกิดความประสบความสำเร็จได้

จากแนวความคิดข้างต้นอาจสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่หลายประการโดยสรุปเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เกี่ยวข้องกับสมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรทำให้สมาชิกมีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าสนใจแต่เรื่องส่วนบุคคล เป็นเสมือนกาวทางสังคมช่วยให้เกิดความร่วมมือในหมู่

สมาชิก ความผูกพันเป็นพวกเดียวกัน สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน กระตุ้นให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมือที่ยั่งยืน เกิดเสถียรภาพของสังคม ส่วนที่ 2 เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน วัฒนธรรมองค์กร ทำให้สมาชิกรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงขององค์กรและต่อองค์กรอื่น ๆ สร้างความเข้าใจร่วมกันในภารกิจและความชัดเจนของภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายและวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรทัดฐานปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สามารถทำให้สมาชิกปฏิบัติงานบรรลุผลร่วมกันกำหนดการให้รางวัลและการลงโทษ ส่วนที่ 3 เรื่องเกี่ยวกับองค์กรวัฒนธรรมองค์กรสร้างลักษณะเด่น และเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรสร้างระบบสังคมที่มั่นคง ประสานเชื่อมโยงสังคมและองค์กรเข้าด้วยกัน ช่วยให้เกิดปรัชญาที่ให้ความหมายของสิ่งที่ยังอธิบายไม่ได้ วัฒนธรรมองค์กรมีคุณค่าและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพันส่งผลต่อประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร

2.5.4 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์กร  
ภาวะผู้นำ ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่า จากความหมาย ความสำคัญ คุณลักษณะ และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร การประเมินองค์กรจากความหมายคุณลักษณะต่าง ๆ และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรทำให้ผู้บริหารทราบถึงภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรและเข้าใจความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และเป็นสิ่งที่ใช้เป็นแนวทางต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานขององค์กร (Chatman & Jehn, 1994) ซึ่งผู้บริหารระดับสูง (Top Management) การบริหารระดับสูงจะมีผลกระทบต่อองค์กรมาก เพราะมีหน้าที่การกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร (Robbin, 1998) วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้ขาดว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือพบกับความล้มเหลว (Desser, 2000) และจากผลการศึกษาของบล็อก (Block, 2003) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับความรู้และการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรจะกล่อมเกลาลักษณะของผู้นำให้เป็นไปตามวิถีที่องค์กรต้องการ ผู้นำจะต้องศึกษาให้เข้าใจถึงสภาพของวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะอย่างไร เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งเสริมและแสวงหาความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรได้ มีนักการศึกษาและผู้บริหารจำนวนมากเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์กร (Sehermerhom, Hunt & Osborn, 1998) และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลของผลผลิตขององค์กรและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ด้วย (Hoy, Tarler & Wilkoskie, 1992) และมีการตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลขององค์กรซึ่งแพร่หลายในทางการบริหาร (Denison, 1990)

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรได้รวมเอาหน้าที่การบริหารและคุณลักษณะขององค์กรไว้ด้วยกัน การจัดการเป็นทั้งสาเหตุและส่วนหนึ่งของคุณลักษณะองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบันของการวางแผนการจัดองค์กร (Gibson, 1991) และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหาร วิธีการในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพและวิธีการในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อ

ความประทับใจของสมาชิกในรูปของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพในการปฏิบัติงาน (Gordon, 1990) วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กร แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างจะเกี่ยวเนื่องกับค่านิยมและความเชื่อร่วมกันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติ ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติของสมาชิกที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์กร และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้ (Anderson, 2000) สอดคล้องกับการศึกษา วิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาของประเศรัฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรลำดับที่สองในจำนวนตัวแปร 18 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาได้ และการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การเหมือนกับกระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขายให้ลูกค้า เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Values) กับค่านิยมทางวัฒนธรรม (Culture Values) ซึ่งการเติบโตขององค์การและกลายมาเป็นความสำเร็จขององค์การ จำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ความสำเร็จขององค์การอาจเป็นผลเนื่องมาจากสิ่งที่องค์กรรู้จักนำกลยุทธ์และวิธีการจัดการรวมทั้งมีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมโยงสู่ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการสร้างสรรค์ทางวัฒนธรรมองค์การ นำไปสู่การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมและการเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม เน้นให้พนักงานทำสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การและทำให้เกิดผลปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง (วิเชียร วิทยอุดม, 2551) และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์การและวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี ใช้วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) ระดับสูงในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) ช่วยส่งเสริมประสิทธิผลการพัฒนาวิชาการ (Cameron & Ettington, 1998) และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแบบชั่วคราวเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ส่วนวัฒนธรรมแบบครอบครัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การในทางบวก (Smart, Kuh & Tierney, 1997) และการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การสภาพแวดล้อมในการทำงานและชีวิตการทำงานส่วนบุคคล ต่อความพึงพอใจในงานและผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐ พบว่า ตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การมีอำนาจทำนายความพึงพอใจในงานสูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Barnett, 1997)

ส่วนการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบของการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์การในตัวแบบสาเหตุ (Causal Model) โดยวัฒนธรรมองค์การศึกษิตตามกรอบของคาเมรอนและเอตติงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคาเมรอน 7 ด้าน พบว่าประสิทธิผลของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจโดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีลักษณะได้เปรียบ และมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และวัฒนธรรมแบบการตลาด และการศึกษาตามแนวของวัฒนธรรมการ

เปลี่ยนแปลงพัฒนาจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญของงานตามที่กำหนด (Smart, et al., 1997) สอดคล้องกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน และสถาบันทางเทคนิคในรัฐเทนเนสซี โดยการสอบถามผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ธุรการและอาจารย์ โดยกรมการศึกษาตามวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอตติงตัน พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) และแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียนการพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ และความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน (Anderson, 2000) ส่วนการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไปความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครู คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียนคือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (Outcomes) (Olivier, 2001) และการศึกษาค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายในบริษัท 192 คน พบว่า ค่านิยมการมุ่งอำนาจเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ และบุคคลที่มุ่งผลสำเร็จสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานสูงด้วย (Chares, 2001) จากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร อีกแนวคิดหนึ่งเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนกล่อมเกลาลักษณะของผู้นำให้เป็นไปตามวิถีที่พึงประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์กร จึงควรปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะสามารถส่งเสริมและแสวงหาความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงานได้ (Brook, 1996; Block, 2003) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่บริหารองค์กรรวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรเกือบทั้งหมดเกิดขึ้นในทุกระดับจนถึงระดับสูงสุดขององค์กร ต่างให้ความพึงพอใจวัฒนธรรมและการบริหารองค์กรในการนำมาปรับปรุงผลงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับระบบการทำงานในองค์กร ความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบไหนที่เหมาะสมนำมาใช้ในองค์กร การรู้จักวางแผนบำรุงรักษาและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นแบบแผนการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมเกิดขึ้นในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร การทำงานอย่างรอบคอบมีผลในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร และการทำงานอย่างขาดความระมัดระวังจะส่งผลในทางลบ และความล้มเหลวขององค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2551)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เรื่องวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยทราบความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คุณลักษณะ และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน และได้แนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงานของพนักงานในองค์กร จากการศึกษาภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงานที่แท้จริง (Actual Organization Culture) เป็นเรื่องที่ไม่สามารถวัดได้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง (Fact) แต่สามารถสังเกตเห็นได้จากทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะมีความคิดเห็นและรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม

องค์กรที่แตกต่างกันซึ่งเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กรจากการรับรู้ หรือ “Perceived Organization Culture” การพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรจากการรับรู้มีคุณค่าทางวิชาการมากเนื่องจากการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรวัดได้ง่ายกว่าการวัดพฤติกรรมจริง และแสดงออกให้เห็นในลักษณะความเป็นจริงตามความเข้าใจของสมาชิกแต่ละคน วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการรับรู้จะมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่เป็นจริงในองค์กร (Ferris & Kacmar, 1992) ผู้วิจัยได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร สามารถให้คำนิยามจริงได้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงทัศนคติหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การปฏิบัติตามข้อตกลง ระเบียบขององค์กร การร่วมปฏิบัติงาน การร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะประเมินผลดีผลเสียจากพฤติกรรมดังกล่าวว่าสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา (สพม.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่ ผู้บริหารมีความเข้าใจโดยการแสดงออกในการปฏิบัติงานว่ามีลักษณะอย่างไรตามลักษณะองค์กรทั้ง 5 ประการ และส่งผลต่อตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีหน้าที่สำคัญหลายประการช่วยกำหนดขอบเขตหน้าที่ และสร้างลักษณะเด่นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การอย่างชัดเจน เสริมสร้างความมั่นคงและเชื่อมโยงสังคมและองค์การเข้าด้วยกัน สร้างมาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสม ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมและเจตคติของสมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การ (Hoy & Miskel, 2001) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพ พบว่า ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม (Cultural Strength) และความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพองค์การ (Smart, Kuh, & Tierney, 1997) และวัฒนธรรมองค์การจะมีการพัฒนาด้วยอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอกทุกองค์การจะสร้างเอกลักษณ์เฉพาะ และพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำให้พบแนวปฏิบัติที่ดีและเหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การพัฒนาจากความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผลการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติ (Schultz & Schultz, 1998)

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผลผลิต ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และสามารถทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จด้วย (Hoy, Tarter & Witkoskic, 1992) และจากผลการวิจัยของคาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron & Ettington, 1988) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhoeracy Culture) ช่วยส่งเสริมประสิทธิผลการพัฒนาวิชาการ วัฒนธรรมแบบกลไกการตลาด (Market Culture) จะช่วยทำให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์การ และการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของวิทยาลัย หลักสูตร 2 ปี ของสมาร์ท, คูห์ และเทียร์นีย์ (Smart, Kuh & Tierney, 1997) พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรม

4 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Chan Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhoceracy Culture) วัฒนธรรมแบบกลไกการตลาด (Market Culture) มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การ ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การในทางบวก และประโยชน์ประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การทั่วไปจะช่วยให้ปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนวัฒนธรรมองค์การตามทฤษฎี 2 ทฤษฎี ซึ่งนำมาวิเคราะห์วัฒนธรรมของบริษัทมาใช้ และบริษัทในประเทศญี่ปุ่น และอเมริกา ประสบความสำเร็จได้เป็นผลมาจากการดำเนินวัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่แตกต่างกันตามแนวคิดของ Ouehi (1981) และแนวคิดของ Peter & Waterman (1982) พบประเด็นสำคัญ คือ ค่านิยมที่เป็น วัฒนธรรม (Cultural Values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารบริษัท (ธ สุนทรายุทธ, 2551)

## 2.6 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.6.1 ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ในมาตรา 4 วรรค 2 ว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ในมาตรา 4 วรรค 5 กล่าวว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรา 16 กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปี ก่อนระดับอุดมศึกษาการแบ่งระดับและประเภทการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงออกกฎกระทรวงว่าด้วย การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ตามความในข้อ 1 และ 2 สรุปได้ว่า การศึกษาที่เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถม ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยที่ในระดับมัศึกษานั้นให้แบ่งย่อยเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญและประเภทอาชีพศึกษา

จากความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว สรุปได้ว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานที่ทุกแห่งที่จัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

### 2.6.2 การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารโรงเรียนนั้น ได้มีนักการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ความหมายและให้แนวความคิดไว้ในทัศนะที่ต่างกัันดังรายละเอียดต่อไปนี้

ไพโรจน์ ทองนา (2543) กล่าวว่า การบริการโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ บุคคลหลายคนร่วมมือดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมไทยทุกด้าน คือ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งผลกระทบต่อบุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคม

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2545) ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหาร เพื่อนำปรับใช้กับการบริหารการศึกษา สรุปว่า ผู้บริหารทุกคนเป็นฝ่ายองค์กร การเป็นนักบริหารที่แท้จริงก็ต่อเมื่อสามารถบริหารงานจนสามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการจัดเตรียม และจัดสรรการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันอย่างดี โครสร้างกลุ่มงานที่สามารถทำร่วมกันได้ ต้องจัดคนที่เหมาะสมกับงานแต่ละด้าน จึงดำเนินการสั่งการให้ดำเนินงานด้วยดี และให้มีระบบความร่วมมือที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการวัดผลให้งานทุกด้านได้ผลมากที่สุด หน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดการภายในหน่วยงานของตน

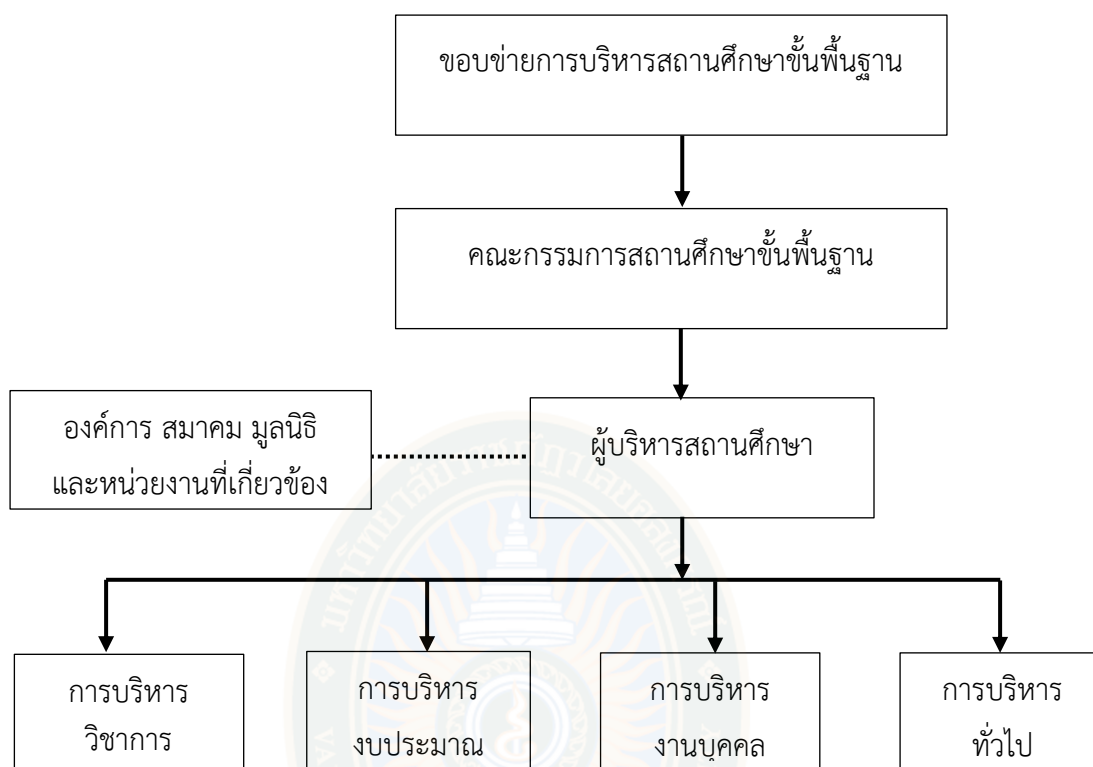
วีรชัย วรรณศรี (2545) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ให้แนวคิดในการบริหารและจัดการที่ดี เพื่อมาปรับใช้ในบริบทขององค์กรทางการศึกษาในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ 1) การกำหนดจุดหมาย ผลที่คาดหวัง หรือภาพความสำเร็จของกาบริหาร และการจัดการที่ดี (Goal/Expected Output) 2) กระบวนการบริหารและหลักการจัดการอย่างดี (Process) 3) ทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารและการจัดการที่ดี (Input/Resource) 4) ระบบควบคุม (Feedback/Control System) 5) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษา สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาและการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ให้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนด ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งหากดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาเป็นบุคคลที่มีคุณภาพนั่นเอง

### 2.6.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบข่าย ภารกิจครอบคลุมการดำเนินงาน 4 ด้าน สามารถสรุปได้ดังที่ปรากฏตามภาพที่ 2.2 และมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) คือ



ภาพที่ 2.2 ขอข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1) การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 ได้มุ่งให้กระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดขอข่าย ภารกิจการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) คือ

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เช่น การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร หลักสูตรแกนการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การจัดทำโครงสร้างหลักสูตร และสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการบูรณาการเนื้อหาสาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่ม การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนรู้



และการบริหารจัดการในการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม เป็นต้น

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้จัดทำแผนการจัดทำ แผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ครูจัด กระบวนการเรียนรู้ โดยจัดสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน

การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เช่น สำรวจแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาในชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและในเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

การนิเทศการศึกษา เช่น จัดระบบนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอน ภายในสถานศึกษา การดำเนินการนิเทศงานวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย เหมาะสม การ ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

การแนะแนวการศึกษา เช่น การจัดระบบแนะแนวทางด้านวิชาการและวิชาชีพ ภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน กระบวนการเรียนการสอน แนะแนว การศึกษา โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ติดตาม ประเมินผลการจัดการระบบ และ กระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เช่น จัดระบบโครงสร้าง องค์กรให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมาย ความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตามตัวชี้วัดของกระทรวงและของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์วิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษาวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุผลตาม เป้าหมายการดำเนินการพัฒนางาน

การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน เช่น การศึกษา การสำรวจความ ต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน การจัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิคและเทคนิค ทักษะทางวิชาการ

การประสานความร่วมมือพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น

การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการให้แก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน และสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารวิชาการ สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ ชุมชน การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กรและหน่วยงานอื่นที่จัด การศึกษา รวมทั้งการประสานความร่วมมือการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

## 2) การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ จะมุ่งเน้นความเป็นอิสระในด้านการบริหารจัดการและให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการให้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ซึ่งขอบข่ายของงานในด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค) คือ

(1) การจัดทำเสนอของงบประมาณ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ

(2) การจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษาการเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ

(3) การตรวจสอบติดตามและประเมินผล การรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การประเมินผลการใช้และผลการดำเนินงาน

(4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

(5) การบริหารการเงิน เช่น การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน เก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน และการกันเงินเบิกเหลือในปี

(6) การบริหารบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีการเงิน เช่น ตั้งยอดบัญชี จัดทำกระดาทำการโดยปรับปรุงบัญชีเงินงบประมาณ โอนปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณ เข้าบัญชีทุน บัญชีเงินฝาก เงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ บัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จัดทำใบสำคัญลงบัญชีทั่วไป การบันทึกบัญชีคงค้าง บันทึกบัญชีประจำวัน ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ เป็นต้น การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน

(7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ประกอบด้วย การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาวัสดุ เช่น การวิเคราะห์แผนงานโครงการที่จัดทำกรอบรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อตรวจสอบกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีมติเป็นคุณทรัพย์สินและตามเกณฑ์ความขาด ที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง จัดทำระยะปานกลาง จัดหาพัสดุทั้งในส่วนที่สถานศึกษาจัดหาเองและร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นจัดหา การกำหนดรูปแบบรายการคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อ จ้างจ้าง เช่น การจัดทำเอกสารแบบบูรณาการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง การควบคุม บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

จากการศึกษาการบริหารงบประมาณ สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดทำและการเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ การติดตามและประเมินผล การรายงานผลการใช้เงิน ประเมินผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริการการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 3) การบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่ส่งเสริมสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงาน ตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งขอบข่ายการบริหารบุคคลของสถานศึกษา มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) คือ

(1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรทางการศึกษา เลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู

(2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีที่อาจได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การเสนอคำร้องขอย้าย การบรรจุแต่งตั้งกรณีรับย้ายจากสถานศึกษาอื่น และการรายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น การบรรจุกลับเข้ารับราชการ การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

(3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และค่าตอบแทนตามที่กระทรวงการคลังกำหนด งานทะเบียนประวัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ งานขอหนังสือรับรอง

(4) วินัยการรักษาวินัย เช่น การดำเนินการ กรณีความผิดไม่ร้ายแรง กรณีความผิดร้ายแรง การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ ตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง และการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย เป็นต้น

(5) งานการออกจากราชการ เช่น การลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการกรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติ การให้ออกจากราชการไว้ก่อนการให้ออกจากราชการกรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล เป็นต้น

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

### 4) การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กร การให้บริการ การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมด้านการบริหารและ

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยขยายการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาสรุปได้ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) คือ การดำเนินการธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่าย การศึกษา การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาใน ระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์การศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน การศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร และหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากการศึกษาการบริหารทั่วไป สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง การ บริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและ พัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาใน ระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์การศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน การศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร และหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากการศึกษาขยายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า การบริหาร สถานศึกษา จะต้องบริหารจัดการการศึกษาให้สนองตอบเจตนารมณ์ของรัฐที่ได้กระจายอำนาจ การบริหารจัดการการศึกษา ให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ และรวดเร็ว คล่องตัว สอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่ง เป็นปัจจัยที่จะให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการโดยมีขยายการบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหาร ทั่วไป ซึ่งภารกิจการบริหารงานทั้ง 4 ด้านนั้น จะต้องส่งเสริมสนับสนุนสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยมีการบริหารงานวิชาการเป็นการส่งเสริมสนับสนุน สัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกันโดยมี การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจหลัก บุคลากรในสถานศึกษาต้องร่วมกันดำเนินงานให้ครอบคลุม ในทุกภารกิจ และในบางภารกิจนั้น จำเป็นที่ต้องดำเนินการโดยความร่วมมือของชุมชน ท้องถิ่น องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันสังคมอื่น ๆ ด้วย

## 2.7 โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Modeling)

ในการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ นั้น เพื่อจะนำข้อค้นพบมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนามนุษยชาติและสังคมในอดีตนักวิจัยยอมรับว่า การวิจัยเชิงทดลองเป็นวิธีวิจัยชนิดแรก และเป็นชนิดเดียวที่สามารถศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์

เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้ โดยมีการกำหนดแบบแผนการวิจัยให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ 3 ประการ คือ 1) การควบคุมสภาพให้สุดทดลองและกลุ่มควบคุมมีลักษณะใกล้เคียงกัน 2) การจัดกระทำให้ตัวแปรการทดลองหรือตัวแปรจัดกระทำ (Treatment) เกิดก่อนหรือวัดก่อนที่จะมีการวัดตัวแปรตาม 3) การจัดควบคุมสภาพ การทดลอง โดยการกำหนดแบบแผนการทดลองให้ตัวแปรการทดลองให้ตัวแปรการทดลองหรือตัวแปรจัดกระทำเท่านั้นที่มีอิทธิพลส่งถึงตัวแปรตาม ด้วยเหตุผลดังกล่าวถึงทำให้การวิจัยเชิงทดลองเป็นที่นิยมใช้มากโดยเฉพาะในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development = R & D) ซึ่งนักวิจัยต้องการตรวจสอบผลหรือคุณภาพของสิ่งที่ได้พัฒนาขึ้น ในทางปฏิบัติ ลักษณะธรรมชาติของการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรมากมาย การแยกตัวแปร 2-3 ตัว มาศึกษาโดยการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งมีการควบคุมอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ ไม่สู้จะตรงกับสภาพความเป็นจริง ปัจจุบันนี้มีวิทยาการด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้และสามารถศึกษาตัวแปรหลายตัวได้พร้อม ๆ กันรวมทั้งสามารถทดสอบสมมติฐานวิจัยพร้อมกัน เป็นการทดสอบภาพรวม (Overall Test) ทั้งหมดได้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ คือ การวิเคราะห์ด้วยลิสเรล คำว่า ลิสเรล (Lisrel) มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Linear Structural Relationship มีความหมายเป็น 3 วินัย คือ ภาษาลิสเรล โมเดลลิสเรล (Lisrel Model) และโปรแกรมลิสเรล (Lisrel Program) สำหรับโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) เป็นโมเดลที่สร้างขึ้นจากบูรณาการของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบกับโมเดลการวิเคราะห์อิทธิพล จึงสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ทั้งแบบมีตัวแปรแฝง และไม่มีตัวแปรแฝง และยังสามารวิเคราะห์แยกขนาดอิทธิพลเป็นอิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลทางตรง รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้องระหว่างโมเดลที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ เรียกว่า การทดสอบความกลมกลืน (Goodness of Fit Test) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543)

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามว่า โมเดลเชิงสาเหตุที่ออกแบบไว้สอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้หรือไม่ ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมา ก็ไม่ได้เป็นการพิสูจน์ทฤษฎี แต่เป็นข้อสนับสนุนการกล่าวยืนยันตามข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่า การศึกษานี้มีการออกแบบที่เที่ยงตรง (Validity Designed) และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

ข้อมูลชุดเดียวกัน อาจมีโมเดลได้มากกว่า 1 โมเดล เช่น

1.  $X \rightarrow Y \rightarrow Z$  แสดงว่า X มีผลต่อ Y มีผลต่อ Z
2.  $X \leftarrow Y \rightarrow Z$  แสดงว่า Y มีผลต่อ X มีผลต่อ Z

โมเดลทั้งสองอาจสอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัว ดังนั้น การสรุปผลไม่ใช่สรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น ควรพิจารณาจากทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้างโมเดลด้วย จึงมีผู้คิดวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สมเหตุสมผลขึ้น วิธีหนึ่งก็คือ “วิเคราะห์เส้นทาง” (Path Analysis)

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ในปัจจุบันการวิเคราะห์โมเดลใช้ศึกษาพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้อย่างสมบูรณ์และเป็นวิธีการที่ถูกพัฒนาขึ้นใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์หรือการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลอง

### 2.7.1 การวิเคราะห์ลิสเรล (Lisrel Analysis)

การใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) สิ่งแรกที่ผู้วิจัยต้องทำคือเขียนภาพแสดงสาเหตุระหว่างกลุ่มของตัวแปร เรียกว่า “โมเดลเชิงสาเหตุ” (Causal Modeling) โมเดลลิสเรล (Lisrel Model) สามารถจัดประเภทของตัวแปรในโมเดลตามลักษณะของการส่งอิทธิพลและการได้รับอิทธิพลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) โดยตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) เป็นตัวแปรที่นักวิจัยสนใจศึกษาสาเหตุที่ส่งผลถึงตัวแปรนี้ ดังนั้นจึงพบตัวแปรนี้ในโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) โดยตัวแปรที่ส่งผลถึงตัวแปรนี้ได้ทั้งตัวแปรนี้ได้ทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายในด้วยตัวเองในโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) จึงพบว่ามีเส้นลูกศรจากตัวแปรอื่น ๆ ขึ้นมายังตัวแปรนี้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) คือ ตัวแปรที่มีค่าความแปรปรวนทั้งหมดถูกกำหนดโดยตัวแปรสาเหตุที่อยู่ภายนอกโมเดลที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยจะไม่อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภายนอกหรือไม่อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรภายนอกกับตัวแปรภายนอกอื่น

2) ตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) คือ ตัวแปรที่มีค่าความแปรปรวนถูกอธิบายได้ด้วยตัวแปรภายนอก หรือตัวแปรภายในที่เกิดขึ้นก่อนตัวแปรนั้น ๆ

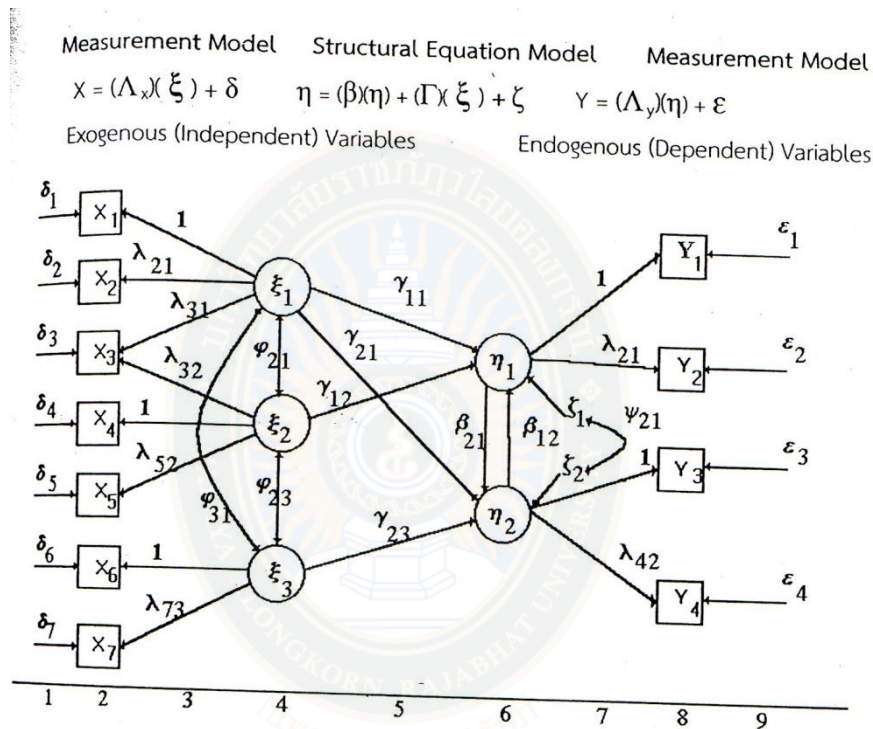
นอกจากนี้ในโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) ยังมีการจัดประเภทของตัวแปรตามความสามารถในการวัดและการสังเกตผลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ (Observed or Manifest Variable) และตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variable) โดยตัวแปรสังเกตได้ไว้ในรูปสี่เหลี่ยม ส่วนตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรที่นักวิจัยไม่สามารถสังเกตผลหรือวัดผลได้โดยตรงแต่จะวัดจากตัวแปรสังเกตได้ ในโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) แสดงตัวแปรแฝงไว้ในรูปวงกลมหรือวงรี (Joreskog & Sorbom, 1996; Bryne, 1998; Schumacker & Lomax, 1996)

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามว่าโมเดลเชิงสาเหตุที่ออกแบบไว้สอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้หรือไม่ ถ้าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้หรือไม่ ถ้าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมา ก็ไม่ได้เป็นการพิสูจน์ทฤษฎี แต่เป็นข้อสนับสนุนการกล่าวยืนยันตามข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่า การศึกษานี้มีการออกแบบที่เที่ยงตรง (Validity Designed) และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

### 2.7.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือโมเดลลิสเรล (Linear Causal Relationship Model or Lisrel Model)

โมเดลสมการเชิงสาเหตุ (Linear Causal Equation Model) หรือโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) ที่ประกอบด้วยโมเดลสำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยโมเดลการวัดแบ่งออกเป็นโมเดลสำหรับวัดตัวแปรภายนอกและโมเดลสำหรับวัดตัวแปรภายใน โมเดลการวัดเป็นทั้งสองเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ในโมเดลนี้มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 2 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรนั้นเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรที่ไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ได้ ส่วน

การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) นั้นทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงและค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร ส่วนโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สามารถเขียนสมการและแผนภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โมเดลลิสเรล (Lisrel Model) ดัดแปลงมาจาก Byrne (1998) และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2542)

ในที่นี้



หมายถึง โมเดลการวัด



หมายถึง โมเดลสมการโครงสร้าง

NK = จำนวนตัวแปรภายนอกสังเกตได้

NY = จำนวนตัวแปรภายในสังเกตได้

NK = จำนวนตัวแปรภายนอกแฝง

NE = จำนวนตัวแปรภายในแฝง

เวกเตอร์ของตัวแปรในโมเดลมีสัญลักษณ์อักษรกรีก และความหมายดังนี้

X แทน เวกเตอร์ของตัวแปรนอกสังเกตได้ X ขนาด ( $NX \times 1$ )

Y แทน เวกเตอร์ของตัวแปรในสังเกตได้ Y ขนาด ( $NY \times 1$ )

$\xi$	แทน	เวกเตอร์ของตัวแปรนอกสังเกตได้ K ขนาด (NK×1)
$\eta$	แทน	เวกเตอร์ของตัวแปรในสังเกตได้ E ขนาด (NE×1)
$\delta$	แทน	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร X ขนาด (NX×1)
$\varepsilon$	แทน	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปร Y ขนาด (NX×1)
$\zeta$	แทน	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ในการวัดตัวแปร E ขนาด (EX×1)

นอกจากสัญลักษณ์ข้างต้นแล้ว โปรแกรมลิสเรลยังประกอบด้วยเมทริกซ์พารามิเตอร์ อิทธิพลเชิงสาเหตุ หรือสัมประสิทธิ์การถดถอยทั้งหมด 4 เมทริกซ์ และเมทริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมทั้งหมด 4 เมทริกซ์ ดังมีสัญลักษณ์และความหมายดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์

$\Delta X$	= LX	แทนเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ X บน K (NK×NK)
$\Delta Y$	= LY	แทนเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ Y บน E (NY×NE)
$\Gamma$	= GA	แทนเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก K ไป E (NE×NK)
$\beta$	= BE	แทนเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก E (NE×NE)
$\Phi$	= PH	แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ภายนอกแฝง K (NK×NK)
$\Psi$	= PS	แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ภายในแฝง E (NE×NE)
$\Theta\delta$	= TD	แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ คลาดเคลื่อน d (NX×NX)
$\Theta\varepsilon$	= TE	แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ คลาดเคลื่อน e (NY×NY)

ตามกระบวนการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงหรือโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) นั้น ต้องสร้างโมเดลที่เป็นโมเดลสมมติฐานก่อนแล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งในการวิเคราะห์จะแตกต่างไปจากสถิติทั่วไปที่การวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) จะเน้นความสำคัญของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (ของตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งคำนวณได้จากโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าใกล้เคียงกันมากที่สุดและรายงานดัชนีความสอดคล้องในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (Lisrel Model) มีข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ ดังนี้ วรวิ (Joreskog & Sorbom, 1989)

ประการแรก ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดล เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) แบบบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship)

ประการที่สอง คุณลักษณะการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อน e, d, z ต้องมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์กรณีเป็นตัวแปรทวิภาค (Dichotomous Variable) ที่มีค่าเฉลี่ยใกล้ 0.5 ให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ที่มีความแปรปรวนสามารถนำมาวิเคราะห์โมเดลนี้ได้

ประการที่สาม ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน (Independence) ระหว่างตัวแปรความคลาดเคลื่อน



ประการที่สี่ สำหรับการวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time Series Data) ที่มีการวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาเหลือม (Time Lag) ระหว่างการวัด

ข้อตกลงของการวิเคราะห์การถดถอยและการวิเคราะห์อิทธิพลมากกว่าในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบลักษณะของโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม (Classical Causal Model) และโมเดลลิสเรล ดังภาพที่ 2.3 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสถานอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าการใช้ผู้นำเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน 2 มิติ คือ มิติด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และมิติด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้ง 4 มิติ คือ มิติด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มิติด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก มิติด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมโรงเรียนได้อย่างดี และมิติด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

เกียรติกำจร กุศล (2543) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และเพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ขององค์ประกอบที่มีต่อภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยภูมิหลัง การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ การบริหารและการมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะของภาวะความเป็นผู้นำ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกที่เหมาะสม มีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด 3) ด้านพฤติกรรมของภาวะความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและแบบมีอำนาจบารมี และ 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณบดีต้องคำนึงถึงเรื่องวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ และการมีโครงสร้างของงานในคณะที่ชัดเจน

นารี อาแว (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยระดับนักศึกษา ปัจจัยระดับอาจารย์ และปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ

ของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน และเพื่อสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ปัจจัยระดับนักศึกษา ประกอบด้วย เจตคติต่อการเรียนพยาบาล และพฤติกรรม การเรียน ปัจจัยระดับอาจารย์ ประกอบด้วย ประสบการณ์การสอน คุณลักษณะอาจารย์ผู้สอนและ พฤติกรรมการสอน ปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย ประสบการณ์ทางบริหาร การฝึกอบรม ทางการบริหารพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการ ติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยด้านปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชา พบว่า ประสิทธิผลการบริหารวิชาการของ หัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านปัจจัย ระดับหัวหน้าภาควิชา พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสาร มี อิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน รายภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ และ พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการสอน ที่มีต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย เอกชน รายภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พิมพอร์ สดเอี่ยม (2547) ศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของ สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏเพื่อค้นหาปัจจัยระดับนักศึกษา ระดับห้องเรียน และระดับสาขาวิชาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษา ของสถาบันราชภัฏ และเพื่อสร้างโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปัจจัยระดับนักศึกษา ประกอบด้วย อายุ ความรู้พื้นฐานเดิม ความภาคภูมิใจในตนเอง แรงจูงใจในการเรียน พฤติกรรม การเรียน และการใช้เวลาในการเรียนของนักศึกษา ส่วนปัจจัยระดับห้องเรียน ประกอบด้วย อายุของ อาจารย์ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์สอน บรรยากาศการเรียนการสอน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นนักวิชาการ และพฤติกรรมการสอนของ อาจารย์ และปัจจัยระดับสาขาวิชา ประกอบด้วย อายุของผู้บริหาร วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทาง วิชาการของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหาร กระบวนการบริหารวิชาการของผู้บริหาร ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักศึกษา 2) ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ 3) ประสิทธิผลการบริหารวิชาการตามการรับรู้ ของผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบัน ราชภัฏมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ปัจจัยระดับห้องเรียน พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์มี อิทธิพลทางตรงเป็นลบต่อค่าเฉลี่ยคะแนนเฉลี่ยสะสมของนักศึกษารายห้องเรียน ไม่มีตัวแปรใดใน ระดับห้องเรียนมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายห้องเรียน วุฒิการศึกษาของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ และแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์มีอิทธิพล ทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้องเรียน อายุของอาจารย์ และบรรยากาศการเรียนการสอนมีอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวกผ่านแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์

ไปยังค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้องเรียน ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชา พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยคะแนนเฉลี่ยสะสมของ นักศึกษารายสาขาวิชา ขณะที่วุฒิการศึกษาของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ย ความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายสาขาวิชา วัฒนธรรมองค์กรแบบกลไกตลาด วุฒิการศึกษาและกระบวนการบริหารวิชาการของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก ส่วนพฤติกรรม ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นลบต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการตามการรับรู้ ของผู้บริหาร ขณะที่ตำแหน่งทางวิชาการวัฒนธรรมองค์กรแบบกลไกตลาด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพและพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริหาร วิชาการตามการรับรู้ของผู้บริหาร

สมชาย เทพแสง (2548) การวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัด การคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการจัดการ คุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนและศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้ง หัวหน้าหมวด ครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนของชุมชน จำนวน 542 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 111 โรงเรียน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้  $t$  - test โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 ส่วนการทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวม ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โปรแกรม ลิสเรล (LISREL) Versions 8.30

ผลจากการวิจัยปรากฏว่า ระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ใน ระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ การบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารเวลา ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณา องค์ประกอบของการบริหารเวลา ปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา และเทคนิคใน การบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทั้ง ทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อ พิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผล ต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผล ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณา องค์ประกอบสำคัญปรากฏว่าความพร้อมของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีเป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2548) การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายทั่วไปของการวิจัยเพื่อพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีจุดมุ่งหมายเฉพาะของการวิจัย 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจากการวิเคราะห์เอกสารและแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) และได้พัฒนาขึ้นเป็นโมเดลอิสระ โดยใช้ตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้านสมรรถนะขององค์การและด้านการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และตัวแปรสังเกตได้ 22 ตัวแปร

2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 206 โรงเรียน จากโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 381 โรงเรียน ในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่สร้างและพัฒนาขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องและปรับแก้ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว มีลักษณะดังนี้

1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ โดยองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบในรูปแบบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้านสมรรถนะขององค์การ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ได้ถึงร้อยละ 97

2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่งผลทางรวมและทางอ้อมต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมากที่สุด ซึ่งมีค่าอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.95 และ 0.81 ตามลำดับ

3) องค์ประกอบด้านสมรรถนะขององค์การส่งผลทางตรงต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมากที่สุด ซึ่งมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.46

4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่งผลทางอ้อมต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมากกว่าส่งผลทางตรง

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549) ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่าตัวแปรสังเกต ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน

ถาวรศักดิ์ เทพชาติ (2550) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภูมิหลังภาวะผู้นำ ขวัญกำลังใจ และการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยภูมิหลัง ระดับและประเภทของภาวะผู้นำ ระดับขวัญกำลังใจ การรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) อิทธิพลของปัจจัยภูมิหลัง และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อภาวะผู้นำ ขวัญกำลังใจ และการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 3) อิทธิพลของปัจจัยภูมิหลัง ภาวะผู้นำขวัญกำลังใจ และการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า 1) เจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีอายุระยะเวลาทำงานและประสบการณ์ทำงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เฉลี่ย 36 ปี, 13 ปี และ 7 ปี ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี นับถือศาสนาพุทธ และแต่งงานแล้ว มีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง มีพฤติกรรมซึ่งแสดงออกด้านภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ มีพฤติกรรมที่แสดงออกด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นพันธกิจ มีขวัญกำลังใจในระดับกลาง มีการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่น และผลการปฏิบัติงานในระดับสูง 2) ระดับชั้นยศและประสบการณ์การทำงานที่สูงขึ้นมีผลให้เจ้าหน้าที่ตำรวจใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีภาวะผู้นำสูงขึ้น

ถาวร เสงี่ยมเอียด (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะทั้ง 8 ด้านของประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรที่ชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนให้ความสำคัญกับแรงจูงใจต่อสิ่งที่เรียนลำดับแรก รองลงมา คือ ความคิดที่มีต่อวิชาการ ความสนใจในชั้นเรียน ความสัมพันธ์กับครู เจตคติต่อการบ้าน การบูรณาการทางสังคมในห้องเรียน ความสนใจในสิ่งที่เรียน และความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน ปัจจัยระดับนักเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนระดับห้องเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ ความตั้งใจที่จะย้ายที่ทำงานของครู และปัจจัยระดับโรงเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารหลักสูตรของโรงเรียน

รังสรรค์ อ้วนวิจิตร และชวนชม ชินะดังกูร (2554) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ร้อยละ 42

จรินทร์ สุรเสรีวงศ์ (2556) วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ สมรรถนะองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์การ 2) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ปัจจัย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยสมรรถนะองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยบรรยากาศองค์การ และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ปัจจัย เรียงจากมากไปหาน้อย คือ (1) บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะองค์การและความผูกพันต่อองค์การ (2) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะองค์การ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะองค์การและความผูกพันต่อองค์การ 5) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ปัจจัย เรียงจากมากไปหาน้อย คือ บรรยากาศองค์การ สมรรถนะองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์การ

เมื่อพิจารณาค่า R Square ( $R^2$ ) พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษา สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ได้ร้อยละ 86

พิสิษฐ์ คงผดุง (2556) วิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละปัจจัย พบว่า ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนลำดับสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงทางบวกมี 3 ปัจจัย คือ สมรรถนะของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของครู และทักษะการบริหารของผู้บริหาร ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลอ้อมทางบวก มี 2 ปัจจัย คือ สมรรถนะของผู้บริหาร มีอิทธิพลอ้อมผ่านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำของครูตามลำดับ และปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมทางบวกมี 3 ปัจจัย คือ สมรรถนะของผู้บริหาร ทักษะการบริหารของผู้บริหาร และภาวะผู้นำของครู ตามลำดับ

พัชรภรณ์ มาสุวัตร์ (2558) ศึกษาแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพของโรงเรียนในฝัน โดยใช้ความถี่เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังต่อไปนี้ ด้านนักเรียน ด้านกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิต ด้านการบริหารจัดการ ด้านครู ด้านแหล่งเรียนรู้ และด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วย

ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

คาเมรอน (Cameron, 1978) ได้วิจัยประเมินประสิทธิผลองค์กรระดับสถาบันอุดมศึกษา ในนิวยอร์กแลนด์ 6 แห่ง โดยในขั้นต้นได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและอาจารย์แห่งละประมาณ 14 – 15 คน แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชา พบว่า มีมิติของประสิทธิผลองค์กรและเกณฑ์การวัดซึ่งจัดประเภทได้กว้าง ๆ 9 มิติ คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน พัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน พัฒนาการด้านบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในด้านการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร พัฒนาการทางด้านวิชาชีพของอาจารย์ ความเปิดของระบบ ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพขององค์กรมิติ ทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมากในทางบวก ประสิทธิผลองค์กรมีหลายมิติไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดี่ยวแต่อย่างไรก็ตามการมีประสิทธิผลองค์กรในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความ มีประสิทธิผลองค์กรในอีกมิติหนึ่งไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิผลองค์กรในทุกมิติ

เซอร์วีโอวานี (Sergiovanni, 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา มีลักษณะสำคัญประกอบด้วย 1) การเน้นนักศึกษาเป็น ศูนย์กลาง 2) มีการวางแผนและมีแผนงานด้านวิชาการที่มีคุณภาพ 3) การจัดการเรียนการสอนที่ ส่งเสริมการเรียนรู้แก่นักศึกษา 4) มีบรรยากาศของสถานศึกษาในทางบวก 5) มีการส่งเสริมและ พัฒนาบุคลากร 6) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 7) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นทีม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

มิลเลอร์ (Miller, 1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับ ธรรมชาติของมนุษย์ และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor และทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำของ Fiedler เป็นกรอบในการวิจัย กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ คือ อาจารย์ใหญ่จาก 74 โรงเรียนในรัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา โดยให้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามวัดลักษณะการมองธรรมชาติของมนุษย์ แบบสอบถาม บรรยากาศของกลุ่มซึ่งวัดสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และแบบสอบถาม LPC สองฉบับหลังใช้ของ Fiedler ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับทฤษฎีของ Fiedler ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับทฤษฎีของ Fiedler พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงและต่ำ มีคะแนน ประสิทธิภาพสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน แต่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับ ปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงานแต่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่เป็นผู้นำมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง มี คะแนนประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แต่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อ ผู้นำในระดับสูงและระดับต่ำ

แลมบ์ (Lamb, 1998) ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยเฉพาะทางด้านการพยาบาล และวิทยาศาสตร์สุขภาพโดยใช้กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์กรของ Cameron สอบถามจาก ผู้บริหาร 58 คน พบว่า สถาบันดังกล่าวมีประสิทธิผลสูงสุดในด้านมิติที่อาจารย์และผู้บริหารพึงพอใจ ในการจ้างงาน การพัฒนาวิชาชีพของนักศึกษา และนักศึกษาพอใจกับการศึกษาและมีประสิทธิผล ต่ำสุดในมิติด้านการพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพของอาจารย์ และความสามารถในการแสวงหา

ทรัพยากร ส่วนขนาดของจำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ประจำที่ทำงานเต็มเวลาระดับการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร

เพอร์เตอร์ (Pounder, 1999) ได้ศึกษาประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่งในฮ่องกง โดยในขั้นแรกเชิญผู้บริหารมาร่วมให้ข้อมูลในการพัฒนาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่าซึ่งมีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน (ผลผลิต – ประสิทธิภาพ, คุณภาพ, ความสามัคคี – ขวัญ, ความพร้อม – การปรับตัว, การจัดการข่าวสาร – การติดต่อสื่อสาร, ความเจริญเติบโต – ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร, การวางแผน – กำหนดเป้าหมาย, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความมั่นคง – การควบคุม) แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการ 173 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพองค์กรเป็นการมีความสมดุลที่เกิดจากการเรียกร้องต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งสะท้อนออกมาในมิติที่สมดุลในด้านต่าง ๆ ไว้ให้เกิดความสมดุล นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างอย่างสำคัญในมิติด้านผลผลิต – ประสิทธิภาพ และความเป็นปึกแผ่นขององค์กร องค์กรที่เน้นผลผลิต – ประสิทธิภาพมากเกินไปอาจนำไปสู่การขาดขวัญและกำลังใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ขาดความผูกพันต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร





## บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมนำไปสู่กรอบแนวความคิด สมมติฐานและสมการโครงสร้างเชิงเส้นจะใช้ในการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยภูมิหลัง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และวัฒนธรรมองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 1 และบทที่ 2 เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับข้อเท็จจริงของกลุ่มประชากรเป้าหมายประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ตัวแปรที่ศึกษา
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ตอบสนอง วัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี บทความและงานวิจัย เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยภูมิหลัง ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาทำงาน และตำแหน่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ บารมี แรงบันดาลใจ กระตุ้นปัญญา และการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ปัจจัยอนามัย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร การปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเงินเดือน และปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความเจริญเติบโต ศึกษาตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์สเบอร์ก ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะของวัฒนธรรม 5 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนาวัฒนธรรม เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก เน้นความสอดคล้อง เน้นความสามารถในการปรับตัว และเน้นพันธกิจ และประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล 4 มิติ ตามแนวความคิดของมิสเกล และคนอื่น ๆ (Miskel, et al., 1983) ประกอบด้วย การผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนา

นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

3.1.2 ยกร่างและได้ร่างแบบจำลองโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้รับคำปรึกษาจากประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.1.3 สร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการเรื่องประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และขอคำปรึกษาจากประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบโดยข้อมูลเชิงประจักษ์

### ตารางที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ลำดับขั้นตอน	วิธีการดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบแนวคิด และรูปแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Models)	1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	1. กรอบแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ได้แก่ ปัจจัยภูมิหลัง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร
2. ยกร่างแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Models)	2. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้รับคำปรึกษาจากประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	2. ได้ร่างแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Models)
3. สร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบ	3. ดำเนินการ เรื่องประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และขอคำปรึกษาจากประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	3. ได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบ

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีจำนวน 42 เขต มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,361 คน แยกตามขนาดสถานศึกษา จำแนกตามเกณฑ์ 4 ขนาด แบ่งจำนวนประชากรได้ดังนี้

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษามัธยมขนาดเล็ก  
จำนวน 894 คน

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษามัธยมขนาดกลาง  
จำนวน 876 คน

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษามัธยมขนาดใหญ่  
จำนวน 310 คน

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษามัธยมขนาดใหญ่พิเศษ  
จำนวน 281 คน

รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,361 คน

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในโมเดลลิสเรล (LISREL Model) โดยใช้สูตรของแฮร์และคณะ (Hair, et al., 1998) คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 คนต่อพารามิเตอร์ ที่ต้องการประมาณค่าหรือจำนวนเส้นทาง (Path) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบ (Model) ในกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนเส้นทาง (Path) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบ (Model) ในกรอบแนวคิดการวิจัยทั้งหมด 29 เส้นทาง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามสูตรของแฮร์และคนอื่น ๆ (Hair, et al., 1998) จึงมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 580 คน

ดำเนินการสุ่ม กลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) จากประชากรประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,361 คน โดยการเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามสัดส่วนขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ได้กลุ่มตัวอย่างประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 580 คน ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขตที่	จังหวัด		จำนวน ปธ.คพฐ	ปธ.คพฐ ขนาดเล็ก	ปธ.คพฐ ขนาด กลาง	ปธ.คพฐ ขนาด ใหญ่	ปธ.คพฐ ขนาด ใหญ่ พิเศษ
1	กรุงเทพฯ เขต 1	ประชากร	67	3	24	20	20
		กลุ่มตัวอย่าง	16	1	6	5	4
2	กรุงเทพฯ เขต 2	ประชากร	51	-	4	18	29
		กลุ่มตัวอย่าง	13	-	1	4	8
3	นนทบุรี+ อยุธยา	ประชากร	47	12	15	8	12
		กลุ่มตัวอย่าง	11	3	3	2	3
4	ปทุมธานี+ สระบุรี	ประชากร	42	9	11	14	8
		กลุ่มตัวอย่าง	10	2	3	3	2
5	สิงห์บุรี+ ลพบุรี+ ชัยนาท+ อ่างทอง	ประชากร	64	26	25	6	7
		กลุ่มตัวอย่าง	16	6	6	2	2
6	ฉะเชิงเทรา+ สมุทรปราการ	ประชากร	55	18	13	11	13
		กลุ่มตัวอย่าง	13	4	3	3	3
7	ปราจีนบุรี+ นครนายก+ สระแก้ว	ประชากร	45	20	13	7	5
		กลุ่มตัวอย่าง	11	5	3	2	1
8	ราชบุรี+ กาญจนบุรี	ประชากร	55	16	28	5	6
		กลุ่มตัวอย่าง	13	4	7	1	1
9	สุพรรณบุรี+ นครปฐม	ประชากร	61	20	19	13	9
		กลุ่มตัวอย่าง	15	5	5	3	2
10	เพชรบุรี+ ประจวบ+ สมุทรสงคราม+ สมุทรสาคร	ประชากร	61	24	21	10	6
		กลุ่มตัวอย่าง	15	6	5	2	2
11	สุราษฎร์ธานี+ ชุมพร	ประชากร	66	25	26	10	5
		กลุ่มตัวอย่าง	16	6	6	3	1

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

เขตที่	จังหวัด		จำนวน ปธ.คพฐ	ปธ.คพฐ ขนาดเล็ก	ปธ.คพฐ ขนาด กลาง	ปธ.คพฐ ขนาด ใหญ่	ปธ.คพฐ ขนาด ใหญ่ พิเศษ
12	นครศรีธรรมราช+ พัทลุง	ประชากร	99	48	32	13	6
		กลุ่มตัวอย่าง	25	12	8	3	2
13	ตรัง+กระบี่	ประชากร	44	8	22	9	5
		กลุ่มตัวอย่าง	11	2	6	2	1
14	พังงา+ภูเก็ต+ ระนอง	ประชากร	27	10	9	6	2
		กลุ่มตัวอย่าง	7	2	2	2	1
15	นราธิวาส+ ยะลา+ปัตตานี	ประชากร	46	31	7	7	1
		กลุ่มตัวอย่าง	11	7	2	2	-
16	สงขลา+สตูล	ประชากร	54	20	21	6	7
		กลุ่มตัวอย่าง	13	5	5	2	1
17	จันทบุรี+ตราด	ประชากร	38	19	13	4	2
		กลุ่มตัวอย่าง	10	5	3	1	1
18	ชลบุรี+ระยอง	ประชากร	50	7	21	10	12
		กลุ่มตัวอย่าง	12	2	5	2	3
19	เลย+ หนองบัวลำภู	ประชากร	52	23	21	4	4
		กลุ่มตัวอย่าง	13	6	5	1	1
20	อุดรธานี	ประชากร	63	30	22	5	6
		กลุ่มตัวอย่าง	16	7	6	1	2
21	หนองคาย	ประชากร	56	30	16	8	2
		กลุ่มตัวอย่าง	14	7	4	2	1
22	นครพนม+ มุกดาหาร	ประชากร	81	45	30	4	2
		กลุ่มตัวอย่าง	20	11	7	1	1
23	สกลนคร	ประชากร	45	17	19	5	4
		กลุ่มตัวอย่าง	11	4	5	1	1
24	กาฬสินธุ์	ประชากร	55	31	16	4	4
		กลุ่มตัวอย่าง	13	7	4	1	1
25	ขอนแก่น	ประชากร	84	39	30	5	10
		กลุ่มตัวอย่าง	20	10	7	1	2

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

เขตที่	จังหวัด		จำนวน ปธ.คพฐ	ปธ.คพฐ ขนาดเล็ก	ปธ.คพฐ ขนาด กลาง	ปธ.คพฐ ขนาด ใหญ่	ปธ.คพฐ ขนาด ใหญ่ พิเศษ
26	มหาสารคาม	ประชากร	35	12	14	2	7
		กลุ่มตัวอย่าง	9	3	3	1	2
27	ร้อยเอ็ด	ประชากร	60	26	23	5	6
		กลุ่มตัวอย่าง	15	7	6	1	1
28	ศรีสะเกษ+ ยโสธร	ประชากร	83	37	31	6	9
		กลุ่มตัวอย่าง	21	10	7	2	2
29	อุบลราชธานี+ อำนาจเจริญ	ประชากร	82	27	40	8	7
		กลุ่มตัวอย่าง	20	6	10	2	2
30	ชัยภูมิ	ประชากร	37	15	13	6	3
		กลุ่มตัวอย่าง	10	4	3	2	1
31	นครราชสีมา	ประชากร	50	10	20	9	11
		กลุ่มตัวอย่าง	12	2	5	2	3
32	บุรีรัมย์	ประชากร	66	22	31	4	9
		กลุ่มตัวอย่าง	16	6	7	1	2
33	สุรินทร์	ประชากร	85	46	26	7	6
		กลุ่มตัวอย่าง	21	11	6	2	2
34	เชียงใหม่+ แม่ฮ่องสอน	ประชากร	41	6	22	10	3
		กลุ่มตัวอย่าง	10	2	5	2	1
35	ลำปาง+ ลำพูน	ประชากร	46	17	20	5	4
		กลุ่มตัวอย่าง	11	4	5	1	1
36	เชียงราย+ พะเยา	ประชากร	59	16	33	4	6
		กลุ่มตัวอย่าง	15	4	9	1	1
37	แพร่+น่าน	ประชากร	45	20	15	7	3
		กลุ่มตัวอย่าง	11	5	4	2	-
38	สุโขทัย+ตาก	ประชากร	47	21	16	5	5
		กลุ่มตัวอย่าง	11	5	4	1	1
39	พิษณุโลก+ อุตรดิตถ์	ประชากร	57	26	20	6	5
		กลุ่มตัวอย่าง	14	7	5	1	1

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

เขตที่	จังหวัด		จำนวน ปธ.คพฐ	ปธ.คพฐ ขนาดเล็ก	ปธ.คพฐ ขนาด กลาง	ปธ.คพฐ ขนาด ใหญ่	ปธ.คพฐ ขนาด ใหญ่ พิเศษ
40	เพชรบูรณ์	ประชากร	39	17	16	2	4
		กลุ่มตัวอย่าง	9	4	4	-	1
41	กำแพงเพชร+ พิจิตร	ประชากร	62	23	31	6	2
		กลุ่มตัวอย่าง	15	6	8	1	-
42	นครสวรรค์+ อุทัยธานี	ประชากร	59	22	27	6	4
		กลุ่มตัวอย่าง	15	5	7	2	1
รวม		ประชากร	2,361	894	876	310	281
		กลุ่มตัวอย่าง	580	220	215	76	69

## 3.3 ตัวแปรที่ศึกษา

3.3.1 ตัวแปรแฝง ได้แก่ ปัจจัยภูมิหลัง (BACKGROUND = BACKG) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership = TFMTL) วัฒนธรรมองค์กร (PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE = PORCUL) ความพึงพอใจในงาน (JOB SATISFACTION = JSTFT) และประสิทธิผลของสถานศึกษา (SCHOOL OF EFFECTIVENESS)

## 3.3.2 ตัวแปรประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 3.3

## ตารางที่ 3.3 แสดงตัวแปรแฝง และตัวแปรประจักษ์

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรประจักษ์
ประสิทธิผลของสถานศึกษา (SCHOOL OF EFFECTIVENESS) (SEFFIN)	1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (High Achievement) (HACHVM) 2. การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Student Attitude) (SATTIT) 3. การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (School Development) (SDVLM) 4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรประจักษ์
ภูมิหลัง (BACKGROUND)	เพศ (Sex) - ชาย - หญิง อายุ (Age) การศึกษา (Education) - ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี - สูงกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาทำงาน (Years of Service) ตำแหน่ง (Rank) - ผู้บริหาร
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (TFMTL)	1. บารมี (Charisma) (CRM) 2. แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (ISPRTM) 3. กระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) (ITLTS) 4. ให้ความสำคัญเป็นรายคน (Individualized Consideration) (IDVDLT)
วัฒนธรรมองค์กร (PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE) (PORCUL)	1. เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (The Development Culture DEVELOP) 2. วัฒนธรรมองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (The Involvement Culture INVOL) 3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปรับตัว (The Adaptation Culture ADAPTC) 4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจ (The Mission Culture MISSC) 5. เน้นความสอดคล้อง (The Consistency Culture Consis)



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรประจักษ์
ความพึงพอใจในงาน (JOB SATISFACTION) (JSTFT)	<p><b>*ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) (HGNF)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>นโยบายและการบริหารองค์กร (Company Policy and Administration) (CPA)</li> <li>การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) (SPVS)</li> <li>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) (RWS)</li> <li>สภาพการทำงาน (Working Condition) (WKCDT)</li> <li>ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) (RLTSWP)</li> <li>ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinate) (RLTSWS)</li> <li>เงินเดือน (Salary) (SLR)</li> </ol> <p><b>*ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) (MTVTF)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จของงาน (Achievement) (ACVM)</li> <li>การยอมรับนับถือ (Recognition) (RCNT)</li> <li>ลักษณะของงาน (Work Itself) (WIS)</li> <li>ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) (RPSBLT)</li> <li>ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) (AVCM)</li> <li>ความเจริญเติบโต (Growth) (GROW)</li> </ol>

## 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 3.4.1 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา บทความ ผลงานวิจัย ของนักการศึกษา และนักวิชาการต่าง ๆ จำนวนมากในเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ปัจจัยภูมิหลัง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังในบทที่ 2

2) จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อความที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย มาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน (Rating Scale) ประเมินค่า 5 ระดับ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็นตัวเลขตั้งแต่ 1-5 จำนวน 5 ระดับ ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert) โดยใช้เกณฑ์ในการให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย กำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญสม ศรีสะอาด, 2545)

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง มาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง น้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง เห็นด้วยมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

1.51 – 2.00 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

และนำเสนอเพื่อขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย นำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

#### 3.4.2 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

1) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ว่าข้อคำถามแต่ละข้อสร้างได้สอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง หรือค่า IOC (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยหาค่า IOC จากเกณฑ์การประเมิน ดังนี้ (อรสา โกศลานันทกุล, 2549)

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา

R คือ คะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ในการพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักที่ว่า

ถ้าแน่ใจว่าวัดได้ตรง ให้คะแนนเป็น +1

ถ้าไม่แน่ใจว่าวัดไม่ตรง ให้คะแนนเป็น -1

ถ้าไม่แน่ใจว่าวัดได้ตรงกับเนื้อหา ให้คะแนนเป็น 0

ค่า IOC มีค่าเข้าใกล้ +1 แปลว่า ข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

ค่า IOC มีค่าเข้าใกล้ -1 แปลว่า ข้อคำถามนั้นไม่ตรงเชิงเนื้อหา

ค่า IOC ต่ำกว่า 0.05 แปลว่า มีความตรงเชิงเนื้อหาในระดับต่ำ ไม่ควรใช้

โดยเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่มีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป จากข้อคำถาม 104 ข้อ ตัดออก 3 ข้อ ในตอนที่ 1 ค่า IOC = 0, ข้อคำถามที่มีค่า IOC = 1 มีจำนวน 70 ข้อ, ค่า IOC = 0.80 จำนวน 26 ข้อ และ ค่า IOC = 0.60 จำนวน 5 ข้อ นำข้อคำถามมาใช้จัดทำเป็นแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 101 ข้อ ได้แก่

ข้อคำถามตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหาร จำนวน 5 ข้อ

ข้อคำถามตอนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 32 ข้อ

ข้อคำถามตอนที่ 3 คุณลักษณะด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 25 ข้อ

ข้อคำถามตอนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร และครู จำนวน 21 ข้อ

ข้อคำถามตอนที่ 5 การวัดประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 18 ข้อ

2) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (Pre Test) กับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 40 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ใช้สูตรของครอนบัทซ์ (Cronvach's Alpha Coefficient) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น รวมทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.98

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 580 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการผ่านผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งช่วยประสานงาน ส่งเอกสารทางไปรษณีย์ลงทะเบียน (EMS) ทุกฉบับพร้อมแนบซองติดแสตมป์เพื่อส่งแบบสอบถามกลับถึงผู้วิจัย ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีทุกคน

3.5.2 การจัดกระทำข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วน ของแบบสอบถาม พบว่า ข้อมูลมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ

2) ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละชุด

3) นำคะแนนซึ่งกรอกข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหาร

สถานศึกษา และ การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equations Model) [SEM] โดยการใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการทางสถิติ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงซ้อน นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยของตัวแปรแต่ละกลุ่มมีผลต่อ ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาอย่างไร รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยภูมิหลัง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงซ้อน ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับชุดตัวแปรอิสระที่เพิ่มเข้าไปทีละชุด ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

2) การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equations Model) [SEM] โดยการใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยของตัวแปรที่ศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยพิจารณาความสัมพันธ์ ดังนี้

2.1) แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

2.2) แบบจำลองมาตรวัด (Measurement Model) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประจักษ์ กับตัวแปรแฝงภายนอก และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงประจักษ์กับตัวแปรแฝงภายใน

### 3.7 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.7.1 ค่าร้อยละ

#### 3.7.2 ค่าเฉลี่ย (MEAN: $\bar{X}$ ) โดยคำนวณจากสูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543)

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$N$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.7.3 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณจากสูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543)

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

เมื่อ	S	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
	X	แทน	คะแนนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคน
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	N-1	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ (Degrees of Freedom)

3.7.4 การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (อรสา โกศลานันทกุล, 2549)

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	คือ	ดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา
	R	คือ	คะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้
	N	คือ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ในการพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักที่ว่า

ถ้าแน่ใจว่าวัดได้ตรง ให้คะแนนเป็น +1

ถ้าแน่ใจว่าวัดไม่ตรง ให้คะแนนเป็น -1

ถ้าไม่แน่ใจว่าวัดได้ตรงกับเนื้อหา ให้คะแนนเป็น 0

ค่า IOC มีค่าเข้าใกล้ +1 แปลว่า ข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

ค่า IOC มีค่าเข้าใกล้ -1 แปลว่า ข้อคำถามนั้นไม่ตรงเชิงเนื้อหา

ค่า IOC ต่ำกว่า 0.05 แปลว่า มีความตรงเชิงเนื้อหาในระดับต่ำ ไม่ควรใช้

3.7.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

3.7.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

3.7.7 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis)

3.7.8 การใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equations Model) [SEM]

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้

n	หมายถึง	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันโปรดักซ์โมเมนต์ (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
$\chi^2$	หมายถึง	ค่าไคสแควร์ (Chi-Square)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual)
RMSEA	หมายถึง	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ยหรือดัชนีของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือของการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
LX	หมายถึง	เมตริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้ (X) บนตัวแปรแฝงภายนอก (K) (Lambda-X)
LY	หมายถึง	เมตริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้ (Y) บนตัวแปรแฝงภายใน (E) (Lambda-Y)
GA	หมายถึง	เมตริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอก (K) ไปตัวแปรแฝงภายใน (E) (Gamma)
BE	หมายถึง	เมตริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายใน (e) (Beta)
PH	หมายถึง	เมตริกซ์ความแปรปรวนความ-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนตัวแปรแฝงภายนอก (K) (Hhi)
PS	หมายถึง	เมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรแฝงภายใน (z) (Phi)

TD	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายในสังเกตได้ (d) (Theta-Delta)
TE	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายนอกสังเกตได้ (e) (Theta-Epsilon)

#### 4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

##### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

BACKG	หมายถึง	ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง
TFMTL	หมายถึง	ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
PORCUL	หมายถึง	ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร
JSTFT	หมายถึง	ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน
SEFFTN	หมายถึง	ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา

##### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

##### ปัจจัยภูมิหลัง

SEX	หมายถึง	เพศ
AGE	หมายถึง	อายุ
EDU	หมายถึง	การศึกษา
TIME	หมายถึง	ระยะเวลาการทำงาน
RANK	หมายถึง	ตำแหน่ง

##### ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

CRM	หมายถึง	บารมี
ISPRTM	หมายถึง	แรงบันดาลใจ
ITLTS	หมายถึง	การกระตุ้นด้านสติปัญญา
IDVDLC	หมายถึง	การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล

##### ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

DVECUL	หมายถึง	เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
INVC	หมายถึง	เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก
CONSC	หมายถึง	เน้นการสอดคล้อง
ADAPTC	หมายถึง	เน้นความสามารถในการปรับตัว
MISSC	หมายถึง	เน้นพันธกิจ

##### ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน

HGNF	หมายถึง	ปัจจัยอนามัย
MTVTF	หมายถึง	ปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา

HACHVM	หมายถึง	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
SATTIT	หมายถึง	การพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
SDVLM	หมายถึง	การปรับเปลี่ยนและพัฒนาการเรียน
SCFL	หมายถึง	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตาราง 4.1

**ตารางที่ 4.1** จำนวนร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	494	85.17
หญิง	86	14.83
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	-	
25 - 30 ปี	3	0.52
31 - 40 ปี	44	7.59
41 - 50 ปี	116	20.6
51 - 60 ปี	417	71.89
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	87	15.00
ปริญญาโท	467	80.52
ปริญญาเอก	26	4.48



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาทำงาน</b>		
5 - 10 ปี	15	2.59
11 - 15 ปี	42	7.240
16 - 20 ปี	26	4.48
21 - 30 ปี	126	21.72
31 - 40 ปี	371	63.97
<b>ระยะเวลารับตำแหน่งผู้บริหาร</b>		
1 - 5 ปี	98	16.89
6 - 10 ปี	127	21.90
11 - 15 ปี	145	25.00
16 - 20 ปี	143	24.66
มากกว่า 20 ปี	67	11.55

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ร้อยละ 85.17 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 71.89 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 80.52 ระยะเวลาทำงานระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 63.97 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 25.00

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	4.60	0.19	มากที่สุด
2. การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	4.47	0.19	มาก
3. การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	4.57	0.18	มากที่สุด
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน	4.49	0.17	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.17</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา คือ การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.57$ ) ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ( $\bar{X} = 4.47$ )

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษา สามารถผลิตนักเรียนมากกว่าร้อยละ 75 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เกردเฉลี่ยสูงกว่า 3.00	4.82	0.41	มากที่สุด
2. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 สามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป	4.45	0.51	มาก
3. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 สามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป	4.73	0.46	มากที่สุด
4. นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ	4.27	0.44	มาก
5. ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.75	0.47	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.60</b>	<b>0.19</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนมากกว่าร้อยละ 75 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เกรดเฉลี่ยสูงกว่า 3.00 ( $\bar{X} = 4.82$ ) รองลงมา คือ ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.75$ ) ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 4.27$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

การพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่นักเรียน อย่างสม่ำเสมอทุกปี ในรูปแบบต่าง ๆ	4.19	0.43	มาก
2. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมอบรมนักเรียนให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยที่ดี เคารพ เชื่อฟังครูอาจารย์	4.91	0.34	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.49	มาก
4. นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เอาใจใส่ต่อการศึกษา และตั้งใจเรียน	4.80	0.44	มากที่สุด
5. ผู้ปกครองไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.26	0.53	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.47</b>	<b>0.19</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมอบรมนักเรียนให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยที่ดี เคารพ เชื่อฟังครูอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.91$ ) รองลงมา คือ นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เอาใจใส่ต่อการศึกษา และตั้งใจเรียน ( $\bar{X} = 4.80$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่นักเรียน อย่างสม่ำเสมอทุกปี ในรูปแบบต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.19$ )

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารและครูร่วมพัฒนา ดำเนินงานด้านวิชาการ การสอนให้มีความก้าวหน้าทันสมัย สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.71	0.66	มากที่สุด
2. ครูมีความกระตือรือร้น พัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียน การสอน และการดำเนินการของตนเอง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ	4.42	0.58	มาก
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	4.58	0.68	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.57</b>	<b>0.18</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมพัฒนา ดำเนินงานด้านวิชาการ การสอนให้มีความก้าวหน้าทันสมัย สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.71$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.58$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ครูมีความกระตือรือร้น พัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน และการดำเนินการของตนเอง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.42$ )

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน

ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มากกว่าร้อยละ 80 ของปัญหาด้านการเรียนการสอนได้รับการแก้ไขได้ด้วยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน	4.26	0.52	มาก
2. ผู้บริหารและครู ร่วมมือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในด้านการปกครองนักเรียน	4.60	0.53	มากที่สุด
3. ผู้บริหารและครู ร่วมมือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานด้านธุรการ จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน	4.35	0.58	มาก
4. ผู้บริหารและครู ร่วมมือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานด้านบริหารทั่วไป จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน	4.63	0.52	มากที่สุด
5. ผู้บริหารและครู ร่วมมือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงาน 4 ฝ่าย จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของโรงเรียน	4.62	0.51	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.49</b>	<b>0.17</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครู ร่วมมือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานด้านบริหารทั่วไปจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครู ร่วมมือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงาน 4 ฝ่าย จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.62$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มากกว่าร้อยละ 80 ของปัญหาด้านการเรียนการสอนได้รับการแก้ไขได้ด้วยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.26$ )

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.52	0.43	มากที่สุด
2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	4.52	0.48	มากที่สุด
3. ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน	4.54	0.66	มากที่สุด
รวม	4.53	0.19	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.52$ ) และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.52$ )

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. บารมี	4.45	0.19	มาก
2. แกรงบันดาลใจ	4.51	0.18	มากมาก
3. การกระตุ้นด้านสติปัญญา	4.59	0.17	มากที่สุด
4. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล	4.53	0.24	มากที่สุด
รวม	4.52	0.14	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกระตุ้นด้านสติปัญญา ( $\bar{X} = 4.59$ ) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บารมี ( $\bar{X} = 4.45$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามบาร์มี

บาร์มี	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติงานและส่วนตัว	4.30	0.56	มาก
2. มีคุณลักษณะน่าเลื่อมใส น่าเคารพ และน่าศรัทธา	4.79	0.58	มากที่สุด
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจผู้บริหาร	4.20	0.55	มาก
4. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้บริหารมีความรู้ ความฉลาด ความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง	4.86	0.46	มากที่สุด
5. มีความรับผิดชอบและตระหนักในหน้าที่ของตน	4.25	0.53	มาก
6. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์วิกฤต	4.62	0.73	มากที่สุด
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าตัดสินใจ	4.12	0.34	มาก
8. ไม่ใช้อำนาจเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว	4.67	0.64	มากที่สุด
9. ประพฤติตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น และหมู่คณะ	4.25	0.55	มาก
10. เป็นผู้ที่มีหลักการและปฏิบัติตามค่านิยมพื้นฐานในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต	4.64	0.71	มากที่สุด
11. เข้าใจลักษณะอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.10	0.34	มาก
12. ร่วมรับผิดชอบในความเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.85	0.47	มากที่สุด
13. จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้นำวิสัยทัศน์ไปสู่ การปฏิบัติ	4.09	0.29	มาก
14. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้สรุปบทเรียน จากการทำงาน	4.78	0.53	มากที่สุด
15. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.27	0.45	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามบาร์มี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้บริหารมีความรู้ ความฉลาดความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง ( $\bar{X} = 4.86$ ) รองลงมา คือ ร่วมรับผิดชอบในความเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.85$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.09$ )

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามแรงบันดาลใจ

แรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. กระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นความสำคัญและทำทหายต่องานที่ทำ	4.71	0.58	มากที่สุด
2. ปลุกเร้าทีมงานให้มีความกระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี	4.23	0.44	มาก
3. มีแนวความคิดทางวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ออนาคต	4.87	0.40	มากที่สุด
4. มีความคาดหวังสูง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเกินความคาดหมาย	4.24	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>0.32</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีแนวความคิดทางวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ออนาคต ( $\bar{X} = 4.87$ ) รองลงมา คือ กระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นความสำคัญและทำทหายต่องานที่ทำ ( $\bar{X} = 4.71$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ปลุกเร้าทีมงานให้มีความกระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี ( $\bar{X} = 4.23$ )

GRAD VRU



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามการกระตุ้นด้านสติปัญญา

การกระตุ้นด้านสติปัญญา	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใช้ความคิด ความมีเหตุผล	4.74	0.50	มากที่สุด
2. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.33	0.48	มาก
3. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ แก้ไข ปัญหา	4.85	0.42	มากที่สุด
4. ส่งเสริมการสร้างแนวทางต่อสถานการณ์เก่าด้วย แนวทางใหม่	4.54	0.55	มากที่สุด
5. ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้อื่น	4.70	0.57	มากที่สุด
6. ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และ พัฒนาตนเอง	4.42	0.67	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.59</b>	<b>0.17</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามการกระตุ้นด้านสติปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 4.85$ ) รองลงมา คือ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใช้ความคิด ความมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.74$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.33$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล

การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	4.65	0.55	มากที่สุด
2. การมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทาย แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบ	4.29	0.56	มาก
3. มีการสื่อสารแบบเปิดเผยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น	4.44	0.59	มาก
4. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสูงขึ้น	4.32	0.47	มาก
5. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.87	0.37	มากที่สุด
6. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน	4.35	0.47	มาก
7. มีการส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	4.84	0.40	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.24</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.87$ ) รองลงมา คือ มีการส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.84$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทาย แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.29$ )

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	4.55	0.22	มากที่สุด
2. เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก	4.49	0.22	มาก
3. เน้นการสอดคล้อง	4.54	0.30	มากที่สุด
4. เน้นความสามารถในการปรับตัว	4.52	0.20	มากที่สุด
5. เน้นพันธกิจ	4.52	0.22	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.17</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา คือ เน้นการสอดคล้อง ( $\bar{X} = 4.54$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ( $\bar{X} = 4.49$ )

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีการพัฒนาด้วยอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก	4.36	0.48	มาก
2. สถานศึกษามีการพัฒนาเนื่องจากความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผล การทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติ	4.86	0.45	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ เช่น เพลง, การแต่งกาย	4.18	0.39	มาก
4. สถานศึกษามีเอกลักษณ์เฉพาะและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.93	0.28	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. สถานศึกษามีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่ดีและมีความเหมาะสม	4.20	0.40	มาก
6. สถานศึกษามีบุคคลตัวอย่างที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแบบอย่าง	4.82	0.52	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.22</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีเอกลักษณ์เฉพาะและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.93$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการพัฒนาเนื่องจากความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ของประสิทธิผล การทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.86$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีการสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ เช่น เพลง, การแต่งกาย ( $\bar{X} = 4.18$ )

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก

เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ	4.21	0.40	มาก
2. สถานศึกษาให้ความสำคัญในการเข้าร่วมปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน	4.91	0.31	มากที่สุด
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	4.25	0.51	มาก
4. ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกิจกรรมกลุ่ม ร่วมตัดสินใจกล้าหาญในการปฏิบัติงาน	4.82	0.47	มากที่สุด
5. ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก ในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน และเห็นทิศทางความสำเร็จขององค์กร	4.29	0.51	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.49</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาให้ความสำคัญในการเข้าร่วมปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.91$ ) รองลงมา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกิจกรรมกลุ่ม ร่วมตัดสินใจ กล่าวหาญในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.82$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีหลักการบริหารแบบการกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.21$ )

**ตารางที่ 4.16** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นการสอดคล้อง

เน้นการสอดคล้อง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. บุคลากรทุกคนรับรู้ค่านิยมหลัก ปรัชญา ความเชื่อของสถานศึกษา	4.59	0.73	มากที่สุด
2. บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.08	0.27	มาก
3. สถานศึกษามีมาตรฐานในการให้บริการด้านต่าง ๆ	4.87	0.45	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	4.28	0.48	มาก
5. สถานศึกษามีกิจวัตรในการปฏิบัติชัดเจน และสมาชิกทุกคนต้องเรียนรู้ ยอมรับและปฏิบัติตาม	4.88	0.48	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเน้นการสอดคล้อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีกิจวัตรในการปฏิบัติชัดเจน และสมาชิกทุกคนต้องเรียนรู้ ยอมรับและปฏิบัติตาม ( $\bar{X} = 4.88$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามีมาตรฐานในการให้บริการด้านต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.87$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.08$ )

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นความสามารถในการปรับตัว

เน้นความสามารถในการปรับตัว	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษาระดับต้นให้บุคลากรมีการปรับตัว สร้างนวัตกรรม และพัฒนางานของตนอย่างต่อเนื่อง	4.54	0.49	มากที่สุด
2. สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรางวัล และเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	4.92	0.29	มากที่สุด
3. สถานศึกษาขับเคลื่อนโดยยึดผู้รับบริการเป็นสำคัญ เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ	4.08	0.28	มาก
4. สถานศึกษาระดับต้นให้บุคลากร เผชิญกับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดในงานของตน เพื่อเป็นประสบการณ์	4.83	0.40	มากที่สุด
5. สถานศึกษาระดับต้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่เกิดจากประสบการณ์พัฒนางานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์	4.26	0.37	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเน้นความสามารถในการปรับตัว ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรางวัล และเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.92$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษาระดับต้นให้บุคลากร เผชิญกับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดในงานของตน เพื่อเป็นประสบการณ์ ( $\bar{X} = 4.83$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาขับเคลื่อนโดยยึดผู้รับบริการเป็นสำคัญ เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.08$ )

**ตารางที่ 4.18** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเน้นพันธกิจ

เน้นพันธกิจ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่อนาคตไว้ชัดเจน	4.85	0.44	มากที่สุด
2. สถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย การดำเนินงาน ทิศทางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน	4.12	0.50	มาก
3. สถานศึกษา กำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของบุคลากรระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับไว้ชัดเจน	4.78	0.58	มากที่สุด
4. สถานศึกษา กำหนดแผนการปฏิบัติงานประจำปีไว้ชัดเจน ทุกปี	4.34	0.48	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.27</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเน้นพันธกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่อนาคตไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.85$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษากำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของบุคลากรระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.78$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย การดำเนินงาน ทิศทางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.12$ )

**ตารางที่ 4.19** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ปัจจัยอนามัย	4.52	0.22	มากที่สุด
2. ปัจจัยจิตใจ	4.57	0.28	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.19</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยอนามัย ( $\bar{X} = 4.52$ )

**ตารางที่ 4.20** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามปัจจัยอนามัย

ปัจจัยอนามัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีการวางแผนและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและของบุคลากรตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	4.87	0.39	มากที่สุด
2. สถานศึกษาดำรงรักษา สร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงให้แก่บุคลากร	4.70	0.27	มากที่สุด
3. มีการบริหารงานเป็นระบบ และการบริหารงานไม่ซ้ำซ้อน	4.74	0.59	มากที่สุด
4. ไม่มีการแก่งแย่ง ชิงดีชิงเด่น การใช้อำนาจและอิทธิพล ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	4.15	0.18	มาก
5. การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.69	0.60	มากที่สุด
6. การบริหารงานเป็นไปด้วยความเป็นธรรม ไม่ลำเอียงและไม่มือคด	3.97	0.15	มาก
7. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร ให้คำแนะนำวิชาการ หรือใช้เทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กร	4.34	0.63	มาก
8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสนิทสนม มีความเป็นกันเอง มีความอบอุ่น	4.46	0.72	มาก
9. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน	4.90	0.34	มากที่สุด
10. สถานศึกษาตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีและเหมาะสม ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน	4.51	0.55	มากที่สุด
11. สถานศึกษาอำนวยความสะดวกด้านวัสดุครุภัณฑ์ในการทำงานให้แก่บุคลากร	4.70	0.65	มากที่สุด



ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัยอนามัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12. บุคลากรในสถานศึกษาไม่มีพฤติกรรมลักษณะการแข่งขันการเอาตัวรอด เอารอดเอาเปรียบกัน การเสียดสีขี้ฟ้อง และขาดความเป็นมิตรกัน และไม่เกิดความคับข้องใจ	4.05	0.31	มาก
13. บุคลากร มีความศรัทธา เชื่อถือ และรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร และมีความพอใจในการทำงาน	4.70	0.55	มากที่สุด
14. ผู้บริหารและบุคลากร มีความสนิทสนมและ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	4.41	0.50	มาก
15. บุคลากรได้รับเงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม	4.65	0.54	มากที่สุด
16. บุคลากรทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อบอุ่น เป็นมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	4.52	0.51	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.26</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามปัจจัยอนามัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.90$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการวางแผนและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและของบุคลากรตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.87$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การบริหารงานเป็นไปด้วยความเป็นธรรม ไม่ลำเอียงและไม่มีอคติ ( $\bar{X} = 3.97$ )

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. บุคลากรมีโอกาส ได้รับความสำเร็จในการทำงาน	4.69	0.53	มากที่สุด
2. บุคลากรได้รับความนับถือ การยกย่อง ชมเชย ยินดีในผลงาน และความสามารถ เมื่องานบรรลุผลสำเร็จ	4.45	0.61	มาก
3. บุคลากรได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจ ทำทหายความสามารถ ทำงานที่ต้องใช้ความคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ	4.48	0.69	มาก
4. บุคลากรได้รับเกียรติและความไว้วางใจ ได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างอิสระเสรี มีโอกาสทำงานอย่างเต็มที่	4.62	0.53	มากที่สุด
5. บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีความก้าวหน้าในการทำงาน	4.64	0.51	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.57</b>	<b>0.28</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรมีโอกาส ได้รับความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.69$ ) รองลงมา คือ บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.64$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรได้รับความนับถือ การยกย่อง ชมเชย ยินดีในผลงาน และความสามารถ เมื่องานบรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.45$ )

### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

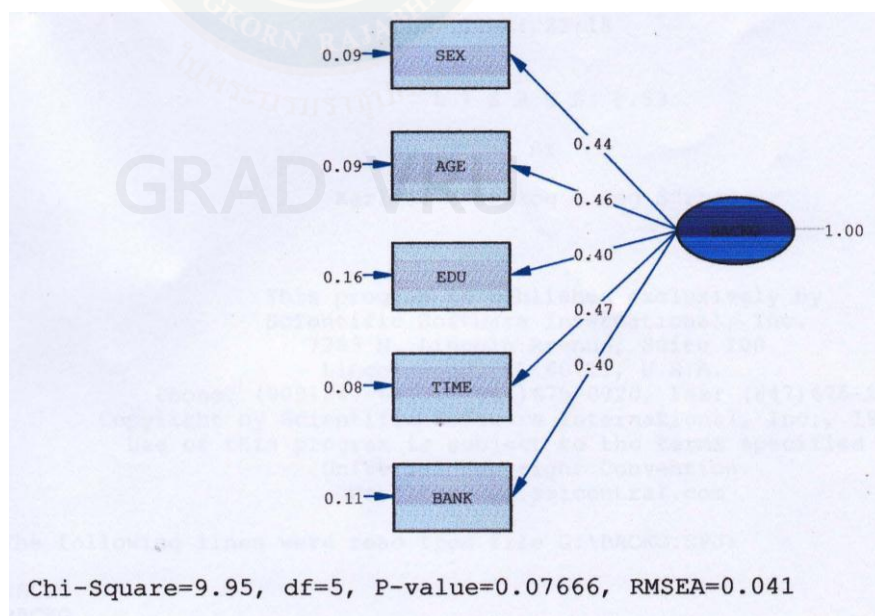
3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อตรวจสอบความตรงในเชิงทฤษฎีของตัวแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงที่จัดกลุ่มตัวแปรโดยนำตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์สูงมารวมในกลุ่มเดียวกัน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยืนยันความถูกต้องของการจัดกลุ่มตัวแปรเชิงสังเกตกับตัวแปรแฝงในแต่ละตัว โดยผู้วิจัยจำแนกตัวแบบการวัดออกเป็น 5 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา

มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG)

ผู้วิจัยทำการพิจารณาองค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG)

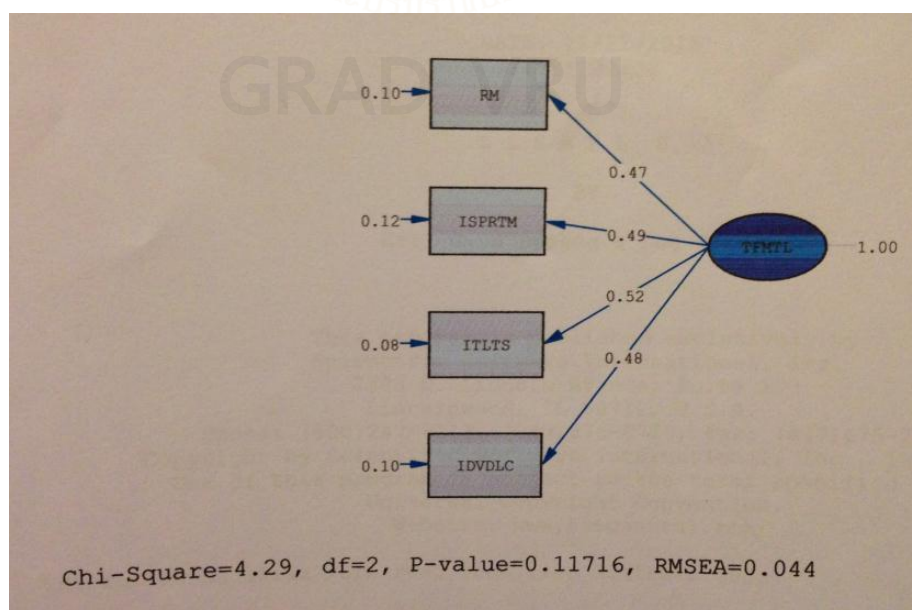
ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG) ดังภาพที่พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG) ผ่านเกณฑ์การประเมิน กล่าวคือ องค์ประกอบดังกล่าวมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ (p) เท่ากับ 0.07666 (p ต้องมากกว่า 0.05) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 5 (CMIN/DF ต้องน้อยกว่า 3) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.041 (RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.08)

ตารางที่ 4.22 องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG)

ตัวแปรเชิงสังเกต	ตัวแปรแฝงปัจจัยภูมิหลัง (BACKG)	ค่าน้ำหนักระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงสังเกต
1	เพศ	0.44
2	อายุ	0.46
3	การศึกษา	0.40
4	ระยะเวลาการทำงาน	0.47
5	ตำแหน่ง	0.40

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL)

ผู้วิจัยทำการพิจารณาองค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL)

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL) ดังภาพที่ 4.2 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL) ผ่านเกณฑ์การประเมิน กล่าวคือ องค์ประกอบดังกล่าวมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ ( $p$ ) เท่ากับ 0.11716 ( $p$  ต้องมากกว่า 0.05) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 2.14 (CMIN/DF ต้องน้อยกว่า 3) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.044 (RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.08)

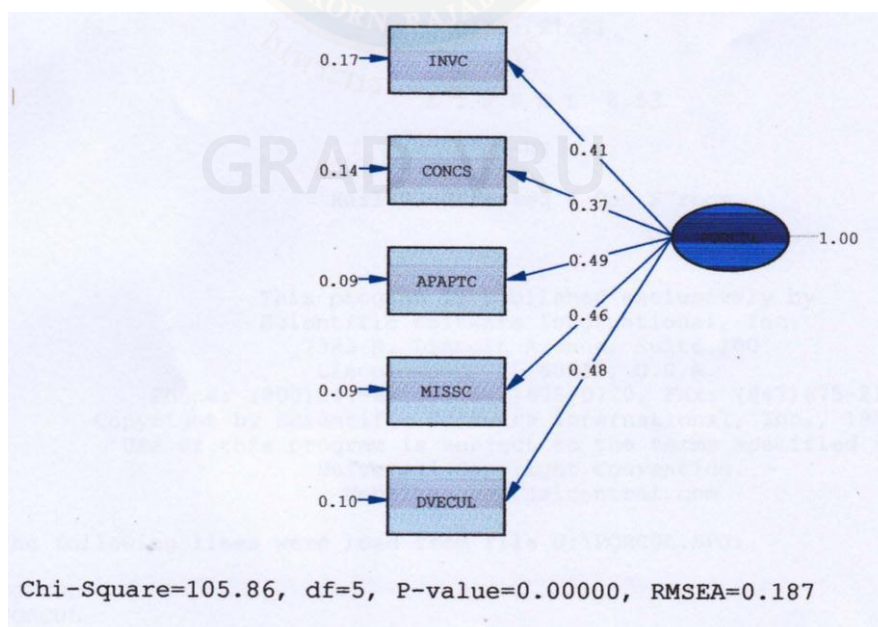
ตารางที่ 4.23 องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL)

ตัวแปรเชิงสังเกต	ตัวแปรแฝงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFMTL)	ค่าน้ำหนักระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงสังเกต
1	บารมี	0.47
2	แรงบันดาลใจ	0.49
3	การกระตุ้นด้านสติปัญญา	0.52
4	การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล	0.48

### 3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL)

ผู้วิจัยทำการพิจารณาองค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL)

ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL)

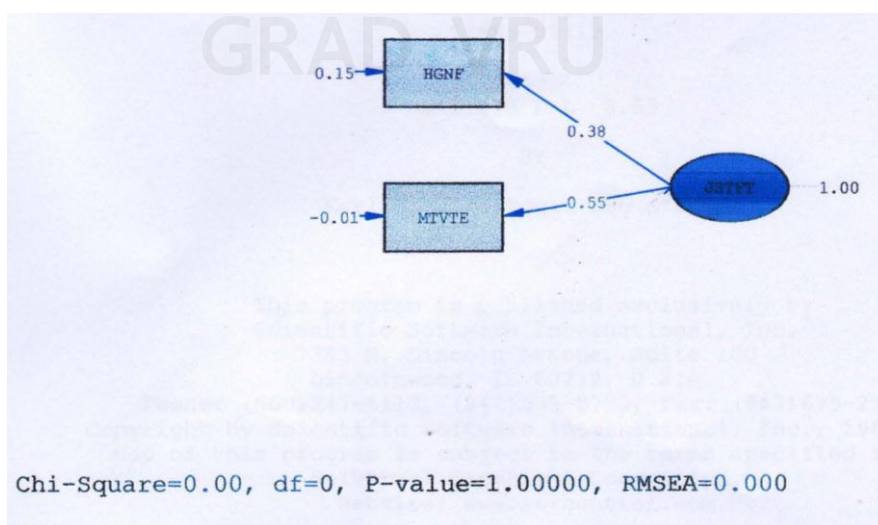
ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL) ดังภาพที่ 4.3 พบว่า องค์กรประกอบที่ 3 ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL) ผ่านเกณฑ์การประเมิน กล่าวคือ องค์กรประกอบดังกล่าวมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ (p) เท่ากับ 0.00 (p ต้องมากกว่า 0.05) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 5 (CMIN/DF ต้องน้อยกว่า 3) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.018 (RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.08)

ตารางที่ 4.24 องค์กรประกอบที่ 3 ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL)

ตัวแปรเชิงสังเกต	ตัวแปรแฝงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (PORCUL)	ค่าน้ำหนักระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงสังเกต
1	เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก	0.41
2	เน้นการสอดคล้อง	0.37
3	เน้นความสามารถในการปรับตัว	0.49
4	เน้นพันธกิจ	0.46
5	เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	0.48

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT)

ผู้วิจัยทำการพิจารณาองค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT)

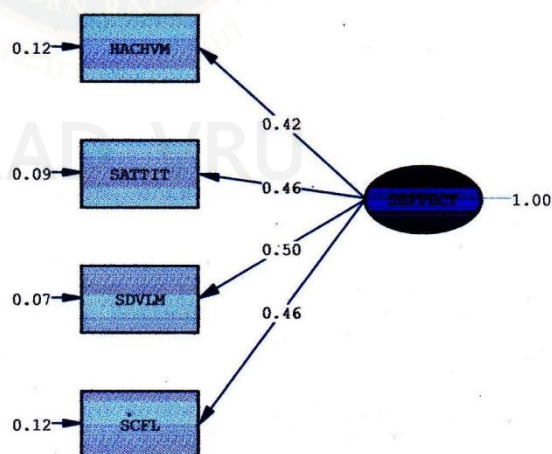
ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT) ดังภาพที่ 4.4 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT) ผ่านเกณฑ์การประเมิน กล่าวคือ องค์ประกอบดังกล่าวมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ ( $p$ ) เท่ากับ 1.00 ( $p$  ต้องมากกว่า 0.05) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 0 (CMIN/DF) ต้องน้อยกว่า 3) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.000 (RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.08)

ตารางที่ 4.25 องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT)

ตัวแปรเชิงสังเกต	ตัวแปรแฝงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (JSTFT)	ค่าน้ำหนักระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงสังเกต
1	ปัจจัยอนามัย	0.38
2	ปัจจัยจิตใจ	0.55

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT)

ผู้วิจัยทำการพิจารณาองค์ประกอบตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ดังภาพที่ 4.5



Chi-Square=3.07, df=2, P-value=0.21504, RMSEA=0.030

ภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT)

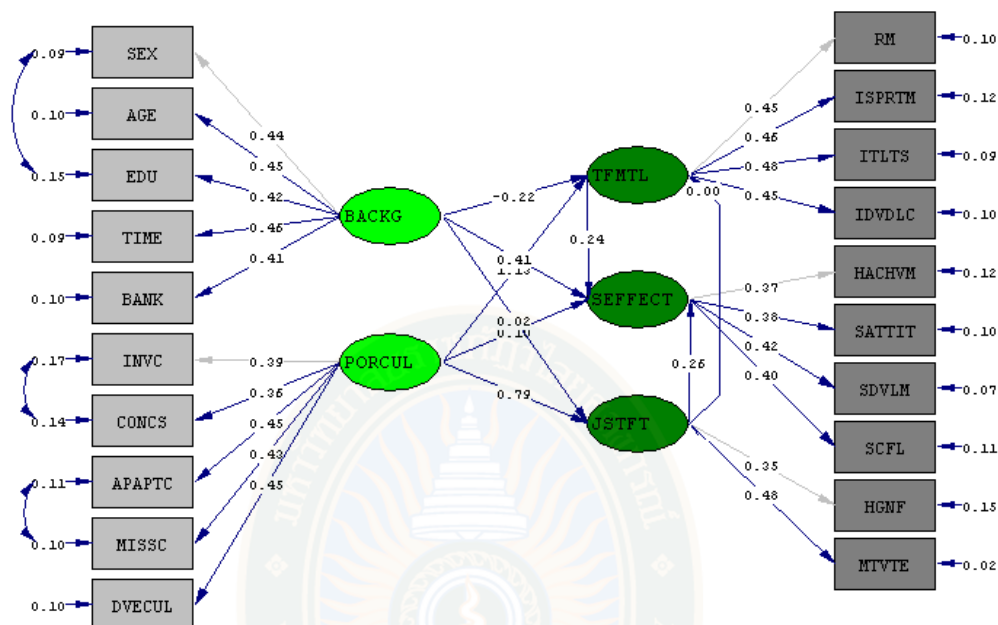
ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT) ดังภาพที่ 4.5 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT) ผ่านเกณฑ์การประเมิน กล่าวคือ องค์ประกอบดังกล่าวมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ ( $p$ ) เท่ากับ 0.021504 ( $p$  ต้องมากกว่า 0.05) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 2 (CMIN/DF ต้องน้อยกว่า 3) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.030 (RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.08)

ตารางที่ 4.26 องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT)

ตัวแปรเชิงสังเกต	ตัวแปรแฝงปัจจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา (SEFFECT)	ค่าน้ำหนักระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงสังเกต
1	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	0.42
2	การพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	0.46
3	การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	0.50
4	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน	0.46



3.2 การสร้างและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน



Chi-square= 324.48, df= 114, GFI= 0.93, RMR= 0.03, RMSEA= 0.07

\*P-value<0.05

ภาพที่ 4.6 โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4.27 ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์กับความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
$\chi^2/df$	2-3	2.85
GFI	$\geq 0.90$	0.93
AGFI	$\geq 0.90$	0.90
NFI	$\geq 0.90$	0.97
IFI	$\geq 0.90$	0.98
CFI	$\geq 0.90$	0.98
RMR	$< 0.08$	0.03
RMSEA	$< 0.08$	0.07
สรุปผ่านเกณฑ์ โมเดลที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์		

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 324.48 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 114 ซึ่งค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 2.85 GFI เท่ากับ 0.93 AGFI เท่ากับ 0.90 NFI เท่ากับ 0.97 IFI เท่ากับ 0.98 CFI เท่ากับ 0.98 RMR เท่ากับ 0.03 RMSEA เท่ากับ 0.07 สรุปได้ว่า โมเดลที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตารางที่ 4.28** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบระหว่างตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอกของโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรผล	ตัวแปรเหตุ					
	อิทธิพล	BACKG	PORCU	JSTFT	TFMTL	SEFFECT
TFRTL	DE	0.58*	0.08	0.06	0.49*	
	IE	-	-	-	-	
	TE	0.58*	0.08	0.06	0.49*	
	R <sup>2</sup>	0.51				
SEFFECT	DE	0.10*	0.20*	0.22*	0.11*	0.36*
	IE	0.21*	0.03	0.02	0.18*	-
	TE	0.31*	0.23*	0.24*	0.29*	0.36*
	R <sup>2</sup>	0.59				

\*P-value<0.05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลของตัวแปรในแต่ละด้านที่ส่งผลกระทบระหว่างตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอกของโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏผลดังนี้

1. ปัจจัยภูมิหลัง พบว่า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.10 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.21 โดยผ่านภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.31

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.20

และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.03 ส่วนอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.23

3. ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.22 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร มีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.02 ส่วนอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.24

4. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.11 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร มีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.18 ส่วนอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.29 นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถเขียนในรูปสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ได้ดังนี้

$$TFMTL = 0.58* BACKG + 0.08 PORCUL + 0.06 JSTFT + 0.49* TFMTL; R^2 = 0.51$$

$$SEFFTN = 0.10* BACKG + 0.20* PORCUL + 0.22* JSTFT + 0.11* TFMTL + 0.36* SEFFTN; R^2 = 0.59$$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงของประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.59 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่อยู่ภายในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 59

ผลการวิเคราะห์เพื่อหาชุดปัจจัยที่สามารถทำนายความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตารางที่ 4.29** อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)			t	R <sup>2</sup>	ร้อยละ
	สังเกตได้	b	S.E.	B			
BACKS	SEX	1		0.65		0.43	43
	AGE	1.12	0.09	0.80*	12.99	0.63	63
	EDU	1.11	0.09	0.79*	12.91	0.62	62
PORCUL	DVECUL	1		0.82		0.68	68
	INVC	0.93	0.07	0.87*	13.39	0.75	75
	CONSC	0.78	0.07	0.70*	11.32	0.49	49
TFMTL	CRM	1		0.76		0.57	57
	ISPRTM	1	0.06	0.84*	16.72	0.7	70
JSTFT	HGNF	1		0.8		0.65	65
	MTVTF	0.99	0.06	0.79*	17.36	0.63	63
SEFFECT	HACHVM	1		0.86		0.74	74
	SATTIT	0.87	0.05	0.75*	17.27	0.57	57
	SDVLM	0.72	0.05	0.69*	15.17	0.47	47
	SCFL	0.89	0.05	0.76*	17.42	0.57	57

\*P-value<0.05

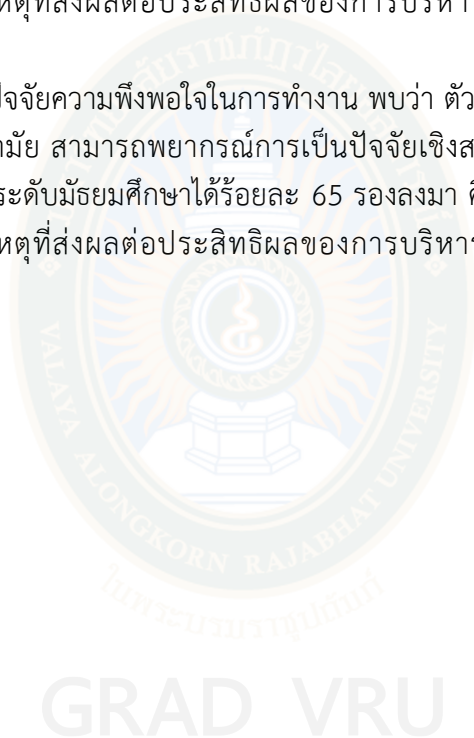
จากตาราง 4.29 พบว่าอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามปัจจัยภูมิหลัง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ อายุ สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 63 รองลงมา คือ วุฒิการศึกษา สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 62 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์น้อยที่สุด ได้แก่ เพศ สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 43

จำแนกตามปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ

การบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 75 รองลงมา คือ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 68 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์น้อยที่สุด ได้แก่ การสอดคล้อง สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 49

จำแนกตามปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ แรงบันดาลใจ สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ ร้อยละ 70 รองลงมา คือ บารมี สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 57

จำแนกตามปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ปัจจัยอนามัย สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 65 รองลงมา คือ ปัจจัยจิตใจ สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 63



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1.3 เพื่อสร้างและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร ได้แก่ ประธานกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ 42 เขต รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,361 คน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 580 คน ซึ่งได้มาโดยใช้สูตรของแฮร์ และคนอื่น ๆ (Hair, et al., 1998) คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าหรือจำนวนเส้นทาง (Path) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบ (Model) ในกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนเส้นทาง (Path) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบ (Model) ในกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนเส้นทาง (Path) ทั้งหมด 29 เส้นทาง ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เท่ากับ 580 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) จากจำนวนประชากร โดยการเทียบบัญชีผู้ตอบโดยตรงตามสัดส่วนของสถานศึกษา ได้จำนวน 580 คน

#### 5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 ข้อ คุณลักษณะด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 25 ข้อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ

ในงานของผู้บริหารและครู จำนวน 21 ข้อ และการวัดประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา จำนวน 18 ข้อ รวมทั้งสิ้น 96 ข้อ

#### 5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา และ การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equations Model) [SEM] โดยการใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการทางสถิติ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงซ้อน นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยของตัวแปรแต่ละกลุ่มมีผลต่อ ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาอย่างไร รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยภูมิหลัง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงซ้อน ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา กับชุดตัวแปรอิสระที่เพิ่มเข้าไปทีละชุด ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

2) การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equations Model) [SEM] โดยการใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยของตัวแปรที่ศึกษาส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยพิจารณาความสัมพันธ์จาก

2.1) แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

2.2) แบบจำลองมาตรวัด (Measurement Model) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประจักษ์ กับตัวแปรแฝงภายนอก และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงประจักษ์ กับตัวแปรแฝงภายใน

## 5.5 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

5.5.1 การศึกษาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา คือ การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.57$ ) ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ( $\bar{X} = 4.47$ )

5.5.2 การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.52$ ) และ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.52$ ) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 85.17 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 71.89 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 80.52 ระยะเวลาทำงานระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 63.97 ระยะเวลารับตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 25.00

2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกระตุ้นด้านสติปัญญา ( $\bar{X} = 4.59$ ) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านบารมี ( $\bar{X} = 4.45$ )

3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา คือ เน้นการสอดคล้อง ( $\bar{X} = 4.54$ ) ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ( $\bar{X} = 4.49$ )

4) ปัจจัยความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยอนามัย ( $\bar{X} = 4.52$ )

5.5.3 การสร้างและการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา



ขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ค่าสถิติความสอดคล้องของความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 531.42 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 179  $\chi^2/df$  เท่ากับ 2.96 GFI เท่ากับ 0.87 AGFI เท่ากับ 0.83 NFI เท่ากับ 0.98 IFI เท่ากับ 0.98 CFI เท่ากับ 0.98 RMR เท่ากับ 0.01 RMSEA เท่ากับ 0.07 สรุปได้ว่าโมเดลที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลของตัวแปรแต่ละด้านที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอกของรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลได้ดังนี้

1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ปัจจัย เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยภูมิหลัง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.22, 0.02, 0.11 และ 0.10 ตามลำดับ

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ปัจจัย เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยภูมิหลัง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21, 0.18, 0.03 และ 0.02 ตามลำดับ

3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ปัจจัย เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยภูมิหลัง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยความพึงพอใจในงาน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.31, 0.29, 0.24 และ 0.23 ตามลำดับ

4) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Rsquare:  $R^2$ ) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.59 แสดงว่าตัวแปรที่อยู่ในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวน ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 59

เมื่อพิจารณาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ อายุ สามารถพยากรณ์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ได้ร้อยละ 63 และอำนาจพยากรณ์น้อยที่สุด ได้แก่ เพศ ได้ร้อยละ 43

จำแนกตามปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ร้อยละ 75 และอำนาจพยากรณ์น้อยที่สุด ได้แก่ ความสอดคล้อง ได้ร้อยละ 49

จำแนกตามปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ แรงบันดาลใจ ได้ร้อยละ 70 และอำนาจพยากรณ์ รองลงมา ได้แก่ บารมี ได้ร้อยละ 57

จำแนกตามปัจจัยความพึงพอใจในงาน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ปัจจัยอนามัย ได้ร้อยละ 65 และอำนาจพยากรณ์ รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยจิตใจ ได้ร้อยละ 63

## 5.6 อภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา คือ การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.57$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา อยู่ระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงบริบททางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกและการจัดการศึกษาในระดับมาตรฐานสากล ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (2548) วิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ผลจากการวิจัยปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และยังสอดคล้องกับ เพอร์เดอร์ (Pounder, 1999) ได้ศึกษาประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่ง ในฮ่องกง โดยในขั้นแรกเชิญผู้บริหารมาร่วมให้ข้อมูลในการพัฒนาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่าซึ่งมีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน (ผลผลิต - ประสิทธิภาพ, คุณภาพ, ความสามัคคี - ขวัญ, ความพร้อม - การปรับตัว, การจัดการข่าวสาร - การติดต่อสื่อสาร, ความเจริญเติบโต - ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร, การวางแผน - กำหนดเป้าหมาย, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความมั่นคง - การควบคุม) ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพองค์กรเป็นการมีความสมดุลที่เกิดจากการเรียกร้องต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งสะท้อนออกมาในมิติที่สมดุลในด้านต่าง ๆ ไว้ให้เกิดความสมดุล และนารีอาแว (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์อยู่ในระดับกลาง ส่วนด้านปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชา พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ย ประสิทธิภาพของการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คาเมรอน (Cameron, 1978) ได้วิจัยประเมินประสิทธิผลองค์กรระดับสถาบันอุดมศึกษา ในนิวอิงแลนด์ 6 แห่ง พบว่า มิติของประสิทธิผลองค์กรและเกณฑ์การวัดซึ่งจัดประเภทได้กว้าง ๆ 9 มิติ คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน พัฒนาการด้านบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร พัฒนาการด้าน

วิชาชีพของอาจารย์ ความเปิดของระบบ ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพขององค์กร ซึ่งทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมากในทางบวก ประสิทธิภาพขององค์กรมีหลายมิติ ไม่ใช่เป็นแนวคิดเดียว แต่อย่างไรก็ตามการมีประสิทธิภาพองค์กรในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพองค์กรในอีกมิติหนึ่ง ไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิภาพองค์กรในทุกมิติ และยังสามารถคล้องกับการวิจัยประสิทธิภาพของสถานศึกษา ของเซอร์วิโอวานี (Sergiovanni, 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา มีลักษณะสำคัญประกอบด้วย 1) การเน้นนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง 2) มีการวางแผนและมีแผนงานด้านวิชาการที่มีคุณภาพ 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้แก่นักศึกษา 4) มีบรรยากาศของสถานศึกษาในทางบวก 5) มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร 6) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 7) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นทีม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถาวร เสียงเอียด (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลาง วิเคราะห์ที่น้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะทั้ง 8 ด้าน ของประสิทธิภาพของโรงเรียนมีค่าเป็นบวก มีนัยสำคัญกับแรงจูงใจต่อสิ่งที่เรียน ลำดับแรกรองลงมา คือ ความคิดที่มีต่อวิชาการ ความสนใจในชั้นเรียน ความสัมพันธ์กับครู เจตคติต่อการบ้าน การบูรณาการทางสังคมในห้องเรียน ความสนใจในสิ่งที่เรียนและความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน ปัจจัยระดับนักเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน ปัจจัยระดับโรงเรียนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารหลักสูตรของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สุวรรณ ชาติสุกานต์ (2551) เสนอไว้ดังนี้ เมื่อรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาก็เปลี่ยนไปด้วย ผู้บริหารต้องเรียนรู้การบริหารสถานศึกษารูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานด้วยความเข้าใจและมั่นใจการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการกล้าตัดสินใจ สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติด้านความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับการมีความคิด มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักปรัชญาการศึกษา สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการให้ก้าวหน้าและมีคุณภาพไปพร้อม ๆ กับความสามารถด้านการบริหาร ในปัจจุบันผลการวิจัยจำนวนที่บ่งชี้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถ ทักษะในการบริหารและควมมีภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีความเชื่อมโยงกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังให้แสดงภาวะผู้นำ โดยเฉพาะช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผล และเป็นปัจจัยหนึ่งส่งเสริมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพิ่มสูงขึ้น (Hoy & Miskel, 2006) และสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2551) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก จนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาภายใน

สถานศึกษาจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน เป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งระบบ ส่วน ถาวร เสียงเอียด (2550) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา คือ การที่สถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุ เป้าหมาย นักเรียนต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามต้องการ มีความเป็นอยู่ดี มีเจตคติที่ดีต่อ สถานศึกษา

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูง ( $\bar{X} = 4.60$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และ บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา ซึ่งประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ขององค์การ ดัง ภารดี อนันต์นาวิ (2552) กล่าวว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญหลายประการ เช่น ช่วยตรวจสอบการดำเนินงาน ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ ซึ่งประสิทธิภาพพิจารณา ทั้งประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Hoy & Miskel (2001) สิ่งใดที่ทำให้องค์การไปสู่ประสิทธิผลก็จะเป็นแนวทางสู่การมีคุณภาพของสถานศึกษา ในที่สุด และประสิทธิภาพของสถานศึกษาเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การบริหาร และความพอใจ ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวความคิดของ มอท (Mott, 1972) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา มองในแง่ของผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ความพึงพอใจในการทำงานของครู การสัมมนาทัศนคติทางบวก การปรับตัวความสามารถในการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับ ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy & Furguson, 1985) มีแนวความคิดว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาพิจารณาได้จากการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีประสิทธิภาพในการจัดทรัพยากร ความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อม ความสามารถในการ สร้างความพึงพอใจแก่ครู อาจารย์ ส่วน ดิสเลอร์ (Dessler, 1986) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา ปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเสมอ การรวมพลังของสมาชิกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา ยังสอดคล้องกับ แนวคิดของ เซอร์จิอวานนี (Sergio Vanni, 1991) เสนอว่า ประสิทธิภาพเป็นความสามารถในการ ผลิตผลตามที่ปรารถนา และการบริหารการศึกษา เน้นเรื่องความมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีในทักษะพื้นฐานของ นักเรียน สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ นิวบี (Newby, 1992) มีแนวคิดว่า ประสิทธิภาพ ของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่บีบบังคับ และการแก้ปัญหา ภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

ส่วนการพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก ( $\bar{X} = 4.47$ ) และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหาร สถานศึกษา มีภารกิจหลายประการที่ต้องปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2545) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกคนเป็นผู้นำองค์การ การเป็นนักบริหารที่แท้จริงก็ต่อเมื่อสามารถ บริหารงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการจัดเตรียม จัดสรรการใช้ทรัพยากร จัดโครงสร้างกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้ การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การสั่งการ การจัดระบบความร่วมมือ การวัดผลงานทุกด้านให้ได้ผลมากที่สุด หน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ ถือว่าเป็นงาน ที่ผู้บริหารจะต้องจัดการ ภายในหน่วยงานของตน การที่จะพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในทุกด้านเป็นไปได้ยาก ซึ่งขอช่วยการบริหารสถานศึกษา ครอบคลุมการดำเนินงาน 4 ด้าน งานบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งตามพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ ได้กำหนดขอบเขต ภารกิจการดำเนินงานด้านการพัฒนาหลักสูตร ในหลายด้าน เช่น พัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมครูจัดทำแผนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน งานด้านการวัดผล ประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การแนะแนว และการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ฉะนั้นจึงทำให้ ประสิทธิภาพในด้านการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก จึงมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าการดำเนินงาน ด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยหลายปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ถาวร เสียงเอียด (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะทั้ง 8 ด้าน ของประสิทธิภาพของ โรงเรียนมีค่าเป็นบวก ตัวแปรที่ซึ่งประสิทธิภาพของโรงเรียนให้ความสำคัญกับแรงจูงใจต่อสิ่งที่เรียน ลำดับแรก รองลงมา คือ ความคิดที่มีต่อวิชาการ ความสนใจในชั้นเรียน ความสัมพันธ์กับครู เจตคติ ต่อการบ้าน การบูรณาการทางสังคมในห้องเรียน ความสนใจในสิ่งที่เรียน และความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน

2) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 85.17 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 71.89 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 80.52 ระยะเวลาทำงาน ระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 63.97 และระยะเวลารับตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 25.00 ซึ่งสถานภาพของผู้บริหาร สถานศึกษา เกี่ยวข้องกับปัจจัยภูมิหลังเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2553) กล่าวว่า ปัจจัยภูมิหลัง ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคลนั้นต่อสิ่งที่จะสะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ บุคลิกภาพ ที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลายาวนาน จนกลายเป็นลักษณะนิสัย ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยภูมิหลังเกี่ยวข้องกับบุคคลบางประการ เช่น ลักษณะเพศ อาจเกี่ยวข้องกับการทำงาน อาจมีผลต่อความชอบไม่ชอบ หรือพอใจในงานแตกต่างกัน อายุของ บุคคลแต่ละคนอาจมีผลต่อการทำงาน ผู้มีประสบการณ์มากก็มีอายุมากในการทำงาน การศึกษา มีผลต่อการทำงาน เพราะระดับการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับสติปัญญาของบุคคลนั้น ๆ เนื่องจาก สติปัญญากับความพึงพอใจในการทำงานอาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์งานที่รับผิดชอบ จนพบว่าวิชาชีพ ที่สูงและมีเกียรติ งานที่ทำทนายมีผลต่อความพึงพอใจ ส่วนระยะเวลาทำงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน อิทธิพลของปัจจัยภูมิหลัง จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งใน เชิงบวกและเชิงลบ นำไปสู่ลักษณะบุคลิกภาพที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมของบุคคลเช่นกัน ซึ่งวิเชียร

วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ ซึ่งระบบการศึกษาจะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถของผู้นำ และบุคลิกลักษณะทางกายภาพ จะศึกษาในเรื่องของอายุ ความสูง รูปร่าง พื้นฐานทางสังคม จะศึกษาเกี่ยวกับภูมิลาเนา การศึกษา สถานศึกษา สถานภาพ ส่วน เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวถึงคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำว่ามี คุณสมบัติมากกว่าทักษะการทำงาน มีความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ วิเคราะห์และแก้ปัญหา ได้อย่างตรงจุด เป็นต้น ผู้นำประกอบด้วยคุณสมบัติด้านอื่น ๆ อีก ได้แก่ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง อย่างเป็นทางการ วาระการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ และคุณลักษณะพิเศษอื่น ๆ และ ยังพบว่าความแตกต่างด้านอายุ มีผลต่อภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้บริหารรุ่นใหม่มีอายุไม่มาก แต่มี วิสัยทัศน์ยาวไกล และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าผู้บริหารยุคเก่า ส่วนเรื่อง ตำแหน่งหน้าที่ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความพอใจในการปฏิบัติงานได้ โดยการส่งเสริมเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้น ภายในองค์กรจะสร้างความพอใจให้พนักงานที่ได้ตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้มีความเต็มใจและ ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรมากขึ้น (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Priest Carter (1999) กล่าวว่า ปัจจัยภูมิหลังเรื่องอายุ เชื้อชาติ เพศ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และสถานภาพทางสังคม เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน เกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมองค์กรอันเป็นเรื่องซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศีลธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี รวมทั้งความสามารถและนิสัยต่าง ๆ อันเกิดจากการเป็นสมาชิกของสังคม บุคคลอาจมี ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมต้องใช้เวลาในการสั่งสมจนเป็นที่ยอมรับของ สมาชิก อาจมีการเรียนรู้แก้ไข มีช่วงเวลาค่อนข้างนาน ผ่านกระบวนการขัดเกลาขององค์กร สมาชิก ปรับตัวเข้ากับองค์กรวัฒนธรรมองค์กรเป็นการสื่อสารโดยสัญลักษณ์มีการบ่งบอกถึงสถานะตำแหน่ง ของบุคคล เช่น หัวหน้า สมาชิก หรือลูกน้อง (ธร สุนทรายุทธ, 2553) ในแต่ละองค์กรก็จะมี วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานขององค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551)

ปัจจัยภูมิหลังมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับลักษณะของ บุคคล ได้แก่ ประสบการณ์เดิมของบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ลักษณะ เพศ มีผลต่อความพึงพอใจในงานบางประเภท เช่น เพศหญิงชอบงานละเอียดเกี่ยวกับการเงิน อายุ ของบุคคลอาจมีผลต่อการทำงาน ประสบการณ์มากอายุมากในการทำงาน ความพึงพอใจอาจเกี่ยวกับ อายุและขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ด้านสติปัญญากับความพึงพอใจอาจขึ้นอยู่กับงานที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง ระดับการศึกษาเกี่ยวข้องกับสติปัญญา พบว่า วิชาซีพชั้นสูง มีเกียรติ มีผลต่อความพึงพอใจ (ธร สุนทรายุทธ, 2553) และจากการศึกษาของ พร ภิเศก (2546) เกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในงานมี 5 ประการ ได้แก่ ระดับสถานะทางอาชีพ สถานภาพการทำงาน ซึ่งปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ และการศึกษา ปัจจัยด้านงานและด้านการจัดการ ซึ่งตัวแบบด้านสถานการณ์ ของความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับการผสมผสานตัวแปรด้านงาน ด้านองค์การ และด้านบุคคล ซึ่ง ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา ความสามารถและความโน้มเอียงส่วนบุคคลเป็นเครื่องชี้วัด ความพึงพอใจ ในงาน (Hoy & Miskel, 1996) ส่วนปัจจัยภูมิหลังที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารสถานศึกษา จาก การศึกษาของนักวิชาการ และนักการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภูมิหลังที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร

สถานศึกษา พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร จากผลการวิจัยของ คักดีไทย สุรกิจบวร พบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่ประสิทธิผล การบริหารวิชาการ สูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหาร วิชาการ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเอกเทศทางสังคม ประสบการณ์ในสถาบันการอบรมด้านบริหาร และอายุ (พิมพอร์ สดเอี่ยม, 2547) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิไลวรรณ เกตุบรรลุ (2543) ศึกษา ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาเปรียบเทียบกับภาระงาน จำแนกตามที่ตั้งของสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามที่ตั้งวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการดำเนินงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนผลการศึกษาของ มูทิวีลู และโรส (Muthueloo & Rose, 2005) พบว่า อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขององค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของตำรวจ เกิดจากการศึกษา ประสบการณ์และระดับชั้น ยศ ของบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Morreale, 2002; Densten, 2003)

จากผลการวิจัย ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.52$ ) และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.52$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันทั้ง 3 ปัจจัย มีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ถาวรศักดิ์ เทพชาติ (2550) วิจัยเรื่องอิทธิพลของปัจจัยภูมิหลังภาวะผู้นำ ขวัญกำลังใจ และการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นและ วัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า 1) เจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีอายุระยะเวลาทำงานและ ประสบการณ์ทำงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เฉลี่ย 36 ปี, 13 ปี และ 7 ปี ตามลำดับ ส่วน ใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี นับถือศาสนาพุทธ และแต่งงานแล้ว มีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง มีพฤติกรรมซึ่งแสดงออกด้านภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ มีพฤติกรรมที่แสดงออกด้านวัฒนธรรมองค์กร แบบมุ่งเน้นพันธกิจ มีขวัญกำลังใจในระดับกลาง มีการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่น และผลการปฏิบัติงาน ในระดับสูง 2) ระดับชั้นยศและประสบการณ์การทำงานที่สูงขึ้นมีผลให้เจ้าหน้าที่ตำรวจใน 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ มีภาวะผู้นำสูงขึ้น และยังสอดคล้องกับ มิลเลอร์ (Miller, 1987) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของ ภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor และทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำของ Fiedler เป็นกรอบในการวิจัย ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับทฤษฎีของ Fiedler พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่ เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงและต่ำ มีคะแนนประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ ใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน แต่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ งานวิจัยของรังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มี

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมขนาดเล็ก ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรินทร์ สุรเสวีวงศ์ (2556) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักสำคัญ 4 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ สมรรถนะองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นารี อาแว (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชา พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการบริหารวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ และพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการสอนที่มีต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพอร์ สดเอี่ยม (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า การบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษา มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ปัจจัยระดับห้องเรียน พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบต่อค่าเฉลี่ยสะสมของนักศึกษาในห้องเรียน วุฒิการศึกษาของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้องเรียน อายุของอาจารย์ และบรรยากาศการเรียนการสอนมีอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวก ผ่านแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ไปยังค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้องเรียน ส่วนปัจจัยระดับสาขาวิชา พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก ต่อค่าเฉลี่ยคะแนนเฉลี่ยสะสม ของนักศึกษา รายสาขาวิชา ขณะที่วุฒิการศึกษาของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก ต่อค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายสาขาวิชา วัฒนธรรมองค์การแบบกลไกตลาด วุฒิการศึกษา และกระบวนการบริหารวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก ขณะที่ตำแหน่งทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์การแบบกลไกตลาด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการตามการรับรู้ของผู้บริหาร

เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ( $\bar{x} = 4.54$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคลเพราะมีผลต่อความสำเร็จของงาน เป็นประโยชน์ต่อการทำงานหากบุคคลมีความพึงพอใจสูง ย่อมมีผลต่อการทุ่มเทการทำงาน และความรับผิดชอบงาน ตีค่างานของตนเองสูงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (จร สุนทรายุทธ, 2553) ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่า ลักษณะผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในงาน และผู้ที่ขาดความพึงพอใจในงานมีการขาดงานบ่อย



และมีปัญหาด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต มากกว่าผู้ที่ไม่พอใจในงาน และความพึงพอใจก่อให้เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร วิธีการประเมินผลงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในงานส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนของ (พร ภิเศก, 2546) สอดคล้องกับแนวความคิดของ วิเชียร วิทยอดม (2551) ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินความรู้สึกของคนแต่ละคนต่องาน ความพึงพอใจในงานสามารถเพิ่มขึ้นได้ ถ้าในองค์กรมีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่สร้างความเป็นธรรมให้แก่พนักงาน หน้าที่ของผู้บริหาร ควรจัดลักษณะงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความพึงพอใจในงานของพนักงานเป็นสำคัญ ความพึงพอใจในงานและการพิจารณาขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการ และสนับสนุนให้พนักงานร่วมกันทำงาน ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า มีระดับความพึงพอใจระดับปานกลาง ตัวแปรด้านอายุวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ (วัลลภ แดงใหญ่, 2542) และณัติ พิทักษ์ชาติ (2543) ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พบว่า มีความพึงพอใจมากในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน คือ อายุ ประสบการณ์การทำงาน แหล่งกำเนิด ระดับชั้น ยศ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา ประยูร (2541) ศึกษาความพึงพอใจในงานของครูประจำกลุ่มการศึกษาทางไกล จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูมีความพึงพอใจในงานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ต่างกัน ครูที่มีอายุน้อย สถานภาพการสมรสผ่านการอบรมหรือไม่ผ่านการอบรมก่อนการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมต่างกัน ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2553) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ผู้ที่มีความสุขในการทำงานต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจจะมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานที่ดี รางวัลเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารสามารถจัดสภาพปัจจัยที่เหมาะสม เช่น ปัจจัยสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ การบริหารจัดการ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วนผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.52$ ) และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.52$ ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทั้งสองปัจจัยมีความสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร และความสำเร็จขององค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมที่ถูกต้องให้แก่บุคลากร ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ควรปรับและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในองค์กร ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนักบริหารเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนในองค์กร ถ้าทำงานอย่างรอบคอบ จะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรและหากทำงานอย่างขาดความระมัดระวังจะมีผลกระทบในทางลบ ส่งผลต่อความล้มเหลวขององค์กรได้ (วิเชียร วิทยอดม, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แฮนสัน (Hansan, 1996) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงยาก เพราะมีความมั่นคงและยั่งยืนยาวนาน และหากสถานศึกษามีวัฒนธรรมที่ดี คือ มีการบูรณาการ ค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบ

ของพฤติกรรมเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีคุณภาพดี (Guziel, 1997) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกัน คือ ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมกับความสอดคล้องของวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์โดยตรง กับประสิทธิผลขององค์กร (Smart, Kulh & Tierncy, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แวกเนอร์ที และฮอลเลนเบ็ค (Wagnertee & Hallenbeck, 1998) วัฒนธรรมองค์กรเป็นศูนย์กลางของการมีความหมายร่วมกัน อธิบายสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร บูรณาการช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ การมีพฤติกรรมที่สอดคล้อง และเหนียวแน่น การปรับตัว การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กร การมีภารกิจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ทราบทิศทางประสิทธิผลขององค์กรได้และวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญเป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้ขาดว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ หรือพบกับความล้มเหลว (Desser, 2000) เช่นเดียวกับแนวความคิดของ แอนเดอร์สัน (Anderson, 2000) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติงานของสมาชิกที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้แก่ สมเกียรติ ศรีธราธิคุณ (2542) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงพยาบาลชุมชนตามตัวแบบของ ดูก และลาฟเฟอร์ดี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนวัฒนธรรมป้องกันเชิงรับ ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน พร ภิเศก (2546) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า วัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โอลิเวอร์ (Olivier, 2001) ศึกษาวัฒนธรรมของครูและของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแล เห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงต่อความผูกพันที่ครูตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในความมีประสิทธิภาพร่วมกันของครู คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูง ของประสิทธิผลโรงเรียน บาร์เนตส์ (Barnelt, 1997) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และชีวิตการทำงานส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายกิจการนักศึกษา สถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า ตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และมาเรส์ (Marais, 1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ในเมืองลาลามาซู รัฐมิชิแกน พบว่า ผลการปฏิบัติมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความพึงพอใจในงานของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์

ส่วนผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาอีกปัจจัยหนึ่ง ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.52$ ) และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ และมนทัศน์ของภาวะผู้นำจึงเป็นเสมือนคุณภาพขององค์กร (Ogawa & Bossert, 1995) จะเห็นได้ว่า การปฏิรูป

การศึกษาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา การปรับโครงสร้างการบริหาร การปรับตัวตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีมาตรฐานและความอิสระในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการเปลี่ยนแปลงมีความคาดหวังว่าจะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Barnett, Mc Cormick & Conners, 1999) สอดคล้องกับแนวความคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีความหมายและคุณค่ายิ่งในการทำงาน ในภารกิจที่มีความหลากหลาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในด้านต่าง ๆ ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง แต่คำนึงถึงเป้าหมายอันสำคัญยิ่งขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nile (1997) เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบสร้างบารมีในมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งผู้นำทางวิชาการและไม่ใช้ผู้นำทางวิชาการ ส่วนมากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Archie (1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณค่าอยู่ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้น เห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงานมากกว่าส่วนตน กระตุ้นผู้ตามให้เห็นคุณค่าและควมมีอุดมคติ และศักดิ์ศรี ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงความเชื่อของผู้ตาม และสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยากได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davis (1997) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างบรรยากาศ สนับสนุนความร่วมมือ มีพฤติกรรมเหมาะสม มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิผลของสถานศึกษา เช่นเดียวกับการศึกษาของ เบส (Bass) เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลด้านภาวะผู้นำสูง และ เบรินส์ (Burns) เสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแสดงออก และจัดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการจูงใจส่วนบุคคล ชีวิตการทำงานของผู้นำมีความยุ่งยากมากขึ้น แต่สามารถใช้ประโยชน์เป็นช่องทางนำไปสู่ความสำเร็จ (ธ สุนทรายุทธ, 2551)

3) การสร้างและการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ค่าสถิติความสอดคล้องของความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 531.42 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 179  $\chi^2/df$  เท่ากับ 2.96 GFI เท่ากับ 0.87 AGFI เท่ากับ 0.83 NFI เท่ากับ 0.98 IFI เท่ากับ 0.98 CFI เท่ากับ 0.98 RMR เท่ากับ 0.01 RMSEA เท่ากับ 0.07 สรุปได้ว่า โมเดลที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงของประสิทธิผล การบริหารสถานศึกษา พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.59 แสดงว่า ตัวแปรปัจจัยที่อยู่

ภายในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 59 ซึ่งมีความสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัยทุกข้อ แต่มีความแตกต่างกันระหว่างขนาดอิทธิพลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภูมิหลัง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.31 ส่วนค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.10 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.21 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยภูมิหลัง เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง มีผลต่อการทำงาน อิทธิพลของปัจจัยภูมิหลังจะส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์นำไปสู่คุณลักษณะ บุคลิกภาพ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะทางการบริหาร และคุณลักษณะทางสังคม พบว่า ปัจจัยภูมิหลัง หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย สุขภาพกาย สุขภาพใจ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน หนักแน่น ความตื่นตัว ความรอบคอบ สุขุม มีความเมตตา กรุณา จริงใจ เป็นต้น (สัมมา ธนินิตย์, 2553) สอดคล้องกับแนวความคิดของวิเชียรวิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะทางกายภาพ ศึกษาเรื่องอายุ ภูมิฐานะ การศึกษาสถานภาพ เช่นเดียวกับ เนตรพิณณายาวิราช (2552) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำ ควรมีความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ คำนึงถึงผู้อื่น สร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น และมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีบุคลิกดี มีความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะทางกายภาพ ศึกษาเรื่องอายุ ภูมิฐานะ การศึกษาสถานภาพ มีคุณธรรม มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ ศรัทธา เชื่อฟัง และได้รับการยอมรับ และความแตกต่าง ด้านอายุ มีผลต่อภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้บริหารยุคใหม่มีอายุน้อยแต่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และปัจจัยภูมิหลังมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน จากการศึกษาพบว่า ประสบการณ์เดิมของบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีวิชาชีพระดับสูง และมีเกียรติ งานท้าทาย มีผลต่อความพึงพอใจในงาน 5 ประการ ได้แก่ ระดับสถานะของอาชีพ สภาพการทำงาน อายุ รายได้ และคุณภาพการปกครอง บังคับบัญชา และปัจจัยหลักซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ และการศึกษา อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยภูมิหลัง มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา นักการศึกษาหลายท่าน ได้แก่ สังวร ังตกระโทก (2543) ศึกษาพบว่าตัวแปรระดับครู ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด 5 ตัวแปร ได้แก่ ความก้าวหน้า รongลงมา ได้แก่ ความผูกพันต่ออาชีพครู คุณภาพงาน เพศชาย และจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วน พิมพอร์ สดเอี่ยม (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชา ในระดับบัณฑิตศึกษาสถาบันราชภัฏ พบว่า วุฒิการศึกษาของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก ต่อค่าเฉลี่ย ความพึงพอใจในงานของอาจารย์รายห้องเรียน อายุของอาจารย์และบรรยากาศการเรียน

การสอนมีอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวก พบว่า ผ่านแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ไปยังค่าเฉลี่ย ความพึงพอใจในงานของอาจารย์รายห้อง เช่นเดียวกับ งานวิจัยของ วิไลวรรณ เกตุบรรลุ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามที่ตั้ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร ของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการดำเนินงานสถานศึกษาของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อำนาจ ศรีศิลา (2545) พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง ทั้งเพศชายและเพศหญิง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีระดับความพึงพอใจสูงกว่า ประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป และประสบการณ์ 5-10 ปี ตามลำดับ และผลการวิจัย สุภาภรณ์ เกียรติรัตน์ (2543) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม สามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ในการบริหารโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนครู ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำทาง วิชาการการบริหาร และการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการทำงานและการได้รับการสนับสนุน และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอย และมิกเกิล (Hoy & Midkel, 2001) พบว่า ตัวแบบ ที่แสดงให้เห็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ลักษณะบุคคล เช่น อายุ เพศ แรงจูงใจ ความสามารถลักษณะการทำงานอย่างมีความสุข และความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานดำเนินไปด้วยดีส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร เช่นกัน

ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมรองจาก ปัจจัยภูมิหลัง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29 แต่มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผล การบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11 และมีค่าอิทธิพล ทางอ้อม ต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยผ่านความพึงพอใจในงาน และ วัฒนธรรมองค์กร มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.18 สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งอีก ปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโรงเรียน ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม (Hoy & Midkel, 2001) การปฏิรูปการศึกษาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและพัฒนาโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงมีความคาดหวังว่าจะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสม กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Barnett, Mc Cormick & Conners, 1999) และจากการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและ ผู้นำแบบสร้างบารมี ในมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ส่วนมากมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Nile, 1997) และจากการศึกษาของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับตัวแปรอื่นอีก 5 ตัว สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ โดยตัวแปร 6 ตัว ร่วมกันอธิบายความ แปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.26 สอดคล้องกับแนวความคิดของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับ

ปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ตัวทำนายประสิทธิผลองค์การศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2547) ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จรินทร์ สุรเสรีวงศ์ (2556) เรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะองค์การและความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และการแก้ไขปัญหาในโรงเรียนและจากการศึกษาของ อาร์ชี (Archie, 1997) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณค่าอยู่ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และจะอยู่ในระดับที่พัฒนาให้สูงขึ้น เห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงานมากกว่าส่วนตน ผู้นำจะพยายามเปลี่ยนแปลงความเชื่อของผู้ตาม ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วูดส์ และโอลูจลิน (Woods & O'Loughlin, 1998) พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน และช่วยเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้แก่ผู้เรียน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เดวิส (Davis, 1997) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างบรรยากาศ สนับสนุนความร่วมมือ ส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

สำหรับปัจจัยความพึงพอใจในงาน พบว่า มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.24 รองลงมาจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.22 และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.23 ซึ่งน้อยที่สุด แต่มีค่าอิทธิพลรวมที่ใกล้เคียงกับอิทธิพลรวมของปัจจัยความพึงพอใจ และมีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.20 จากผลการวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ว่า ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา จะบรรลุตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยความพึงพอใจในงาน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร เช่นกัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษานอกจากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญแล้ว ผู้บริหารยังต้องใช้ทักษะการบริหาร เพื่อส่งเสริมปัจจัยความพึงพอใจในงาน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันเสมอ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา เพราะความพึงพอใจในงาน

เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ มีความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2541) สอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) กล่าวว่า ตัวแบบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านลักษณะการทำงานในองค์กร เช่น การรวมและการกระจายอำนาจ ความเป็นมืออาชีพ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ด้านลักษณะของงาน เช่น ความเป็นอิสระ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์สำคัญของงาน ความท้าทายและความหลากหลายของงาน เป็นต้น ด้านลักษณะของบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา แรงจูงใจ ความสามารถ ลักษณะการทำงานอย่างมีความสุข และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พร ภิเศก (2546) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน และวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วน บาร์เนทท์ (Barnett, 1997) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และชีวิตการทำงานส่วนบุคคล ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า ตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร มีอำนาจทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่ออาชีพ ส่วน มาเรส์ (Marais, 1999) ศึกษาพบว่าผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความพึงพอใจในงานของลูกค้า และ ชาเวซ (Chaves, 2001) ศึกษา ค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่านิยมการมุ่งอำนาจ เป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ยังสอดคล้องกับ แนวความคิดของ เนลสัน และควิก (Nelson & Quick, 1997) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อกันสูง คือ การเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำให้เพิ่มความพึงพอใจ และความผูกพัน ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ (2548) ศึกษาปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมการสอนของครู มีอิทธิพลทางตรง ต่อความพึงพอใจในงานของครู ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา น้อยที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.23 แต่มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.20 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาเช่นกัน เพราะวัฒนธรรมองค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกใน องค์กรและความสำเร็จขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในองค์กร เพราะความรู้ ความเข้าใจ

ในวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า วัฒนธรรมแบบใดจะมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในองค์กร ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนักบริหาร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของแฮนสัน (Hansan, 1996) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงยาก เพราะมีความมั่นคงและยั่งยืนยาวนาน และถ้าโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่ดี จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีคุณภาพดี (Guziel, 1997) ส่วนแนวความคิดของ สมาร์ท, คูเลอร์ และเทอร์นีย์ (Smart, Kulh & Tierney, 1997) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ต่อกัน คือความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม กับความสอดคล้องของวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลขององค์กร และสอดคล้องกับแนวความคิดของสเปรเซอร์ และเฮอมาริน (Spreizer, 1995; Hermalin, 2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจะควบคุมสิ่งที่สมาชิกทำได้โดยเสนอแนะวิธีที่ดีที่สุด กำหนดแนวคิด การวิเคราะห์และแก้ปัญหาองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จะทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เฟย์ และเดนิสัน (Fey & Denison, 2003) ได้ศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจำแนกเป็น 4 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิก เน้นความสอดคล้องการประสานงานในการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร เน้นความสามารถในการปรับตัว การกระตุ้นสมาชิกให้เกิดการปรับตัวมีนวัตกรรมและพัฒนาต่อเนื่องในงานของตน และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีเป้าหมายทิศทาง มีแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่อนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของกอร์ดอน (Gordon, 1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการมีความหมายร่วมกันอธิบายสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร และบูรณาการช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กร พฤติกรรมที่สอดคล้องและเหนียวแน่น มีการปรับตัว การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้สามารถทราบทิศทางประสิทธิผลขององค์กรได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีผลสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในองค์กร และส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์กร (Sehermerhom, Hunt & Osbon, 1992) และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลของผลผลิตขององค์กร สามารถทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ (Hoy, Tarler & Wilkoskie, 1992) ส่วน เดนิสัน (Denison, 1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ อ้วนวิจิตร และชวนชม ชินะตั้งกูร (2554) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรง ต่อประสิทธิผลองค์กรได้แก่ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารงานบุคคล ส่วน สุทธิพงษ์ ยงค์มกล (2543) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรร่วมด้วยหนึ่งด้าน ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมของครูและทีมงานมีอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนและการศึกษาของ ชยาธิช กัญหา (2550) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงบวกเช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ญาณิศา บุญจิตรี (2552) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในแปดของปัจจัยทั้งหมดด้วย และพัชรภรณ์ มาสุวัตร์ (2558) ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝันสังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพของ องค์การและวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี ใช้วัฒนธรรมแบบชั่วคราว ช่วยส่งเสริม ประสิทธิภาพการพัฒนามหาวิทยาลัย (Cameron & Ettington, 1998) และผลการการศึกษา พบว่า วัฒนธรรม องค์การที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแบบชั่วคราวเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ส่วนวัฒนธรรมแบบครอบครัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ขององค์การในทางบวก (Smart, Kath & Tierney, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวัฒนธรรม องค์การกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนและสถาบันทางเทคนิคในรัฐเทนเนสซี พบว่า วัฒนธรรม แบบครอบครัวและแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนามีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนา บุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ และความพึงพอใจ ในทางการศึกษาของผู้เรียน (Anderson, 2001) ส่วนการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและของ โรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็น ตัวแปรที่สามารถทำนายสูงสุด ต่อความผูกพันที่ครูตั้งใจปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อใน การมีประสิทธิภาพร่วมกันของครู คือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียนและ ประสิทธิภาพโรงเรียน คือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (Olivier, 2001)

## 5.7 ข้อเสนอแนะ

### 5.7.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.7.1.1 จากผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายควรร่วมมือกัน พัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อความ เป็นเลิศต่อไป ส่วน ด้านการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดนั้นผู้บริหารและบุคลากร ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรสนับสนุน ส่งเสริมจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนโดยเน้นการสร้าง ทัศนคติทางบวกมากยิ่งขึ้น

5.7.1.2 จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาทุกปัจจัย อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นกัน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำรูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

### 5.7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.7.2.1 ควรศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา จากงานวิจัยต่าง ๆ ให้หลากหลาย

5.7.2.2 ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับอื่น ๆ ต่อไป





บรรณานุกรม

GRAD VRU

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์ (ร.ร.พ.).
- กฤษฎี อุทัยรัตน์. (2544, 19 ธันวาคม). บริหารคนด้วยคุณภาพ: ทำให้ง่ายไว้ดีกว่า. ผู้จัดการรายวัน. หน้า 39.
- เกียรติกำจร กุศล. (2543). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรินทร์ สุระเสรีวงษ์. (2556). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- ชยาธิศ กัณหา. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์. (2557). วัฒนธรรมคุณธรรม: สร้างคนสร้างชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- ชูพงศ์ ปัญจุมวัต. (2541). มนุษย์สัมพันธ์: ศิลปการทำงาน. กรุงเทพฯ: เอส.ดี.เพรส.
- ญาณิสสา บุญจิตร. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัติ พิทักษชาติ. (2543). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก.
- ณัฐนิชา ปานศักดิ์. (2544). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทมันนี่ จำกัด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ถาวร เส็งเอียด. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ถาวรศักดิ์ เทพชาติ. (2550). **อิทธิพลของปัจจัยภูมิหลัง ภาวะผู้นำ ขวัญกำลังใจ และการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). **ทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์การ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา: หลักการการประยุกต์ และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2553). **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา: หลักการการประยุกต์ และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นงนุช โรจนเลิศ. (2540). **ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล: การวิเคราะห์หีสเรล**. วิทยานิพนธ์การศึกษาฯ ศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลหีสเรล: สถิติสำหรับงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสมหวัง พิริยานุวัฒน์. (2543). **โมเดลหีสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นารี อาแว. (2545). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาฯ ศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิพนธ์ วรรณเวช. (2548). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์การศึกษาฯ ศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2549). **การแปลผลการใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า**. สืบค้นจาก <http://www.watpon.com/journal>.
- บุญเรือง ศรีเหรียญ. (2542). **การใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้น เพื่อศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาฯ ศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประทีน วิเศษสุวรรณ. (2545). **ปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์การศึกษาฯ ศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). **การจัดและการบริหารอาชีพศึกษา**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ.

- บุญญา พันธ์ภักดี. (2546). **ความคิดเห็นของครู อาจารย์สังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มีต่อ  
พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร: กรณีศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี.** วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542.** (2542). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตสถาน.
- พนัส หันนาคินทร์. (2530). **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน.** พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พร ภิศก. (2546). **วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน  
เหล่าสายวิทยาการของทัพบก.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชราภรณ์ มาสุวตร์. (2558). **รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล  
ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชา  
ในระดับบัณฑิตศึกษา ของสถาบันราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิสิษฐ์ คงผดุง. (2556). **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพบูลย์ ยอดยิ่ง. (2545). **กระบวนการบริหาร.** มหาสารคาม: เอกสารประกอบการสอนวิชา  
หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (10651113/1) สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- ไพโรจน์ ทองนา. (2543). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับผลปฏิบัติงาน  
ตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
เขตการศึกษา 4.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2545). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2552). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี: มนต์รีจำกัด.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). **เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- เลิศศักดิ์ พรหมประเสริฐ. (2542). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัลลภ แดงใหญ่. (2542). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนเหล่าสังกัด  
กองทัพบก.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจิตร อวาทกุล. (2542). เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- วิชัย แหวนเพชร. (2548). มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: ธรรมกมล.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ฉบับก้าวหน้ายุค. กรุงเทพฯ:  
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์จำกัด.
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เจริญผลเอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยา ประยูร. (2540). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูประจำกลุ่มการศึกษา  
ทางไกลในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิทยากร เชียงกุล. (2551). ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อแก้วิกฤติของชาติ. กรุงเทพฯ:  
เอมี เทรดตั้ง.
- วิทยากร เชียงกุล. (2551). วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพฯ:  
อมรินทร์การพิมพ์.
- วีโลวรรณ เกตุบรรลุ. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานกับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีรชัย วรรณศรี. (2545). การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาอำเภอพนม จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร  
วิชาการในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยมฤตน์. (2543). กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน. กรุงเทพฯ: ชูม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2541). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับมาตรฐาน.  
กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สถาพร มินเจริญ. (2545). ความแตกต่างที่ไม่แตกต่างของคำว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผล.  
วารสาร มจร. วิชาการสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. 5(10), 57-60.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สมเกียรติ ศรีธราธิคุณ. (2542). **วัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมชาติ กิจจรรยา. (2543). **การพัฒนาทีมงานบริหาร**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมชาย เทพแสง. (2548). **การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สร้อยตระกูล ติวยานนท์ (อรรถมานะ). (2541). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สังวร รัตตะโทก. (2541). **การใช้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครู ปัจจัยโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมมา รณิธย์. (2553). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สิงห์ ยิ้มแย้ม. (2550). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 – 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). **“ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8**. พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวคนธ์ สุดสวาท. (2540). **สังคมวิทยา**. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: โฟร์เฟซ.
- สุภาภรณ์ เกษรรัตน์. (2543). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุทธิพงษ์ ยงค์กมล. (2543). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2549). **การพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.



- สุรชัย เทียนขาว. (2539). **การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร**. ลพบุรี: หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขต 6.
- สุวรรณา โชติสุกานต์. (2551). **ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาในท้องถิ่น**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สุเมท แร่งนันทนวล. (2540). **ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **คู่มือการบริหารงานบุคคลงานสวัสดิการ (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรีย. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2547). **ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.
- สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2552). **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา รอบสอง (พ.ศ. 2549 – 2551)**. กรุงเทพฯ: สโตร์ครีเอทีฟเฮ็งส์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2552). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสอง (พ.ศ. 2549 – 2553) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สโตร์ครีเอทีฟเฮ็งส์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2554). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน 2554)**. กรุงเทพฯ: สโตร์ครีเอทีฟเฮ็งส์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐาน และคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2555). **การประชุมวิชาการระดับชาติ พ.ศ. 2555 “การประกันคุณภาพการศึกษาไทยได้ร่มพระบารมี”**. กรุงเทพฯ: สโตร์ครีเอทีฟเฮ็งส์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2555). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- องอาจ นัยพัฒน์. (2544). **รายงานการวิจัยการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2542**. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. (2542). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**.

- อรสา โกศลานันท์กุล. (2549). **เอกสารคำสอนรายวิชาวิทยาการวิจัย**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- อำนาจ ศรีศิลา. (2545). **การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- อุดม อินทา. (2544). **การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- อุทัย หิรัญโต. (2534). **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โอเอสพรี้นต์ติ้งเฮ้าส์.
- Alresson, M. (1989). "Organization, Culture and Ideology". In **Organization Behavior**. New York: Mc Graw – Hill Book Company.
- Anderson, J. A. (2000). **Explanatory Roles of Mission and Culture: Organization Effectiveness in Tennessee's Community Colleges**. Disserlation, Ed.D.Higher and Adult Education. Memphis: The University at Memphis. Photocopied.
- Archie, C. B.. (1997, December). "Nursing Department Heads' Transformational Leadership : Relationships to Nursing Faculty Satisfaction, Willingness to Exert Extra Effort, and Perceived Department Head Effectiveness," **Dissertation Abstracts International – A. (CD-ROM)**. 58(6), 1991.
- Arends, J. A. (1997, June). "Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles of the Senior Administrator and Junior Administrators in Department of the Air Force Medical Treatment Facilities," **Dissertation Abstracts International – A. (CD-ROM)**. 57(12), 7434.
- Australian Army. (1993). **Leadership Theory and Practice**. Canberra: Author.
- Avolio, B. J., Einstein, W. O., & Waldan, D. A. (1988). Jranformational leadership in a management game simulation. **Group and Organizational Studies**. 13, 59–80.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational leadership using the Muttifactor Leadership. **Educational Administration**. 39(1), 24-46.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. I. (1991). Leading in the 1990S: The four of transformational leadership. **Joumal of European Industrail Training**. 15(4), 9-16.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)**. Redwood City, CA: Mindgarden.

- Barnett, K., Mc Cormick, J. & Conners, R. (2001). "Transformational Leadership in Schools : Panacea, Placebo or Problem?." **Journal of Educational Administration**. 39(1), 24 – 46.
- Barnett, T. L. (1997). **The Influence of Organization Culture, Work Environment, and Personal Work Life on Job Satisfaction and Career Commitment of Student Affairs Middle Managers**. Retrived: DAI-A 58/05: 1608.
- Baron, R. A.; & Greenberg, J. (1990). **Behavior Organizations Under-Standing and Managing the Human Side of Work**. 3<sup>rd</sup> ed. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). **Transformational Leadership Development**. Polo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectation**. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). **A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership**. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Trand formational Leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1995). **ML2: Myltifactor Leadership Questionnaire for Research, Permission Set**. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baynes, J. (1988). **Morale: A Study of Men and Couraqe**. London: Avery Publishing Group.
- Bennis, W. L. (1994). **On Becoming a Leader. (Rev.ed.)**. Reading, MA: Perseus Books.
- Blegen, M. A. (1993). Nurses Job-satisfaction: A meta analysis of related variables. **Nursing Research**. 42(1), 36-41.
- Block, L. (2003). The Leadership-culture connection: An exploratory investigation. **Leadership 2 Organization Development Journal**. 24(6), 318-334.
- Bolden, R. (2004). **What is Leadership?**. Exeter, R1: University of Exeter.
- Bossert, S. (1988). **School Effects. Handbook of Research on Educational Administration**. New York: Longman.
- Bovee, L. C. et al. (1993). **Management**. New York: Mc Graw-Hill.
- Briggs, L. D. & Richardson, W. D. (1992). Causes and effects of low morale among secondary teachers. **Journal of Instructional Psychology**. 19(2), 87.
- Burn, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper 2 Row.
- Burns. J. M. (1997). **Leadership**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper.

- Byrne, B. M. (1998). **Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concept, application and programming.** Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Caldwell, M. S. & Spinks, J. M. (1990). **The Self – Managing School.** London: Taylor and Francis (Printer).
- Cameron, K. S. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. **Administrative Science. Quarterly.** 23, 604-632.
- Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organization Effectiveness. In P.S. Goodman and J.M. Pennings (Eds.) **New Perspectives on Organizational Effectiveness (pp. 13 – 55).** San Francisco: Jossey – Bass.
- Catt, I. E. (1996, November). **Nurturing Nature in the Culture of Communication Theory and Pedagogy.** Paper presented to speech communication Association, San Diego, CA.
- Cremmers, B. P. M. (1993). “Towards a theory on Educational Effectiveness.” In Paper **Presented at the Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement.** Norrkoping, Sweden.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. **Journal of Public Administration Research and Theory.** 9(1), 1-32.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relation Ship between Industry chaacteristics and organizational culture. **How different can you be? Academy of Management Journal.** 37, 522-553.
- Chaves, W. V. (2001). **An Empirical Analysis of the Effect of Work-Related values and value Congruence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Task Performance, and Organizational Citizenship Behavior.** Retrived: DAI-B 61/01: 584.
- DaBrin, A. J. (1998). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills.** Boston M. A.: Houghton Mifflin Company.
- Davis, B. (1997). Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader Actions that Stimulate Individual and Group Learning. **Dissertation Abstracts International.** 58(3), 0692.
- Debra L. N. & Quick, J. C. (1997). **Organization Behavior.** USA: West Publishing Company.
- Dejnozka, E. L. (1983). **Educational administration glossary.** Westport, CT: Greenwood.

- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2000). **Management: Leading People and Organization in the 21<sup>st</sup> Century**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Downton, J. V. (1973). **Rebel leadership: Commitment and Charisma in the revolutionary process**. New York: Free Press.
- Edmonds, R. R. (1987). Effectives schools for the urban poor. **Educational Leadership**. 37(1), 4 – 5.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. **Journal of Management**. 18, 93-116.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003, July). **Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?**. William Davidson Institute Working Paper, no. 598. The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School.
- Fiedler, F. E. (1964). **A contingency model of leadership effectiveness**, in L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Psychology**, 1. Orlando, FL: Academic.
- Fiedler, F. E. (1967). **Theories of Leadership Effectiveness**. New York: Mc. Graw-Hill.
- Fielding, R. T. (1999). Shared leadership in the apache project. **Communication of the ACM**. 42(4), 42-43.
- Finklea, C. W. (1997, December). "Principal Leadership Style and The Effective School." **Dissertation Abstracts International – A. (CD-ROM)**. 58(6), 1998.
- Ford, R. C., Armandi, B. R. & Heaton, C. P. (1983). **Organization theory: A integrative approach**. New York: Harper & Row.
- Gara, K. L. (1998, May). "Job Satisfaction of Business College Faculty," **Dissertation Abstracts International – A**. 58(11), 4165.
- Gary, R. E., & Pavlak, T. (1996). Municipal government personnel professionals and performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system. **Public Personnel Management**. 25, 379-408.
- Gaziel, H. H. (1997, May/July). "Impact of school Culture on Effectiveness of Secondary Schools with Disadvantaged Students," **Educational Research**. 90(5), 310-318.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). **Understanding and Managing Organization Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Addison-Wesley.

- Getzels, J. W., Guba, E., Liphan, J. M. & Campbell, R. F. (1968). **Educational Administration as a Social Procrss: Theory, Practice**. New York: Harper & Publishers.
- Giammatteo, M. & Giammatteo, D. (1981). **Force on Leadership**. The National Association of Secondary School Principals.
- Gibson, J. L., Irancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988). **Organization**. 6<sup>th</sup> ed. Texas: Business Publications.
- Gibson, J. L., Ivencevich, J. M. & Donnelly Jr., J. H. (1991). **Organization: Behavior-Strueture-Processes**. 7<sup>th</sup> ed. Homewood, IL: Von Hoffman.
- Gillham, D. P. (2000). **Professional Staff and Parent Perceptions of School Effectiveness of Seventh-day Adventist K-School in the North America Division**. Retrieved from <http://www.jhsph.edu/research/centers-and-institutes>.
- Gisson, C. & Mhoney, D. (1988). **Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations**. NJ: Prentice – Hall.
- Good, V. C. (1973). **Dictionary of Education**. New York: Mc Craw-Hill.
- Gordon, J. R., et al. (1990). **Management and Organization Behavior**. Needham Heighl, MA: Allyn and Baeon.
- Gordon, J. R. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Gruber, H. G. (2000). Does organization Culture Affect the Sharing of Knowledge?. The Case of A Department in High – Technology Company. **A thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies and Research in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Management Studies**. Carleton University Ottawa Ontario.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L. & Black, W. C. (1998). **Multivariate data analysis**. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, R. H. (1991). **Organizations structure, processes and outcomes**. New York: Prentice-Hall.
- Haller Gilmer, V. B. (1911). **Human Relations in Supervision: Industrial Psychology**. New York: Mc Graw-Hill Book Co.
- Hanson, M. E. (1996). **Educational Administration and Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. Boston M.A.: Allyn and Bacon.
- Harari, O. (2002). **The Leader Secrets of Colin Powel**. New York: Mc Graw-Hill.

- Hermalin, B. E. (2001). **Economics and corporate culture**. In S. cartwright, C. L. Cooper, & P.C. Early (Eds.), **ttandbook of Organizational Culture and Climate**. New York: Wiley.
- Herman, R. D. (1991). **Executive Leadership in Nonprofit Organizations**. San Francisco C.A: Jossey-Bass.
- Harris, P. R. (1989). **High performance leadership**. Strategies for maximum career productivity Illinois: Scott, Foreman.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). **Management of Organization Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard K., & Johnson, D. (1996). **Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources**. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, H. K. (June, 1992). "Grid Principles and Situationalism: Both A Response To Blake and Mouton." **Group and Organization Studies**. 207-210.
- Hersey, P., & Blanchard, H. K. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). **Management of Organization Bchavior**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoffmann, O. (2002). **Performance management-System and implementation**. In F. Melchert, 2 R. Winter (Eds.), **The Enabling Role of Information Techology for Business Performance Management (pp.535-546)**. St. Gallen, Switzerland: Institute of Information Management.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1982). **Educational Administration**. New York: Random House.
- Hoy, W. K. & Ferquson, J. (1985). A Theoretical Framework and Exploration of Organization Effectiveness of school. In **Educational Administration Quarterly**. 21, 117 – 34.
- Hoy, W. K. & Miskel, G. (1996). **Educational Administration: Theory Research Practice**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Hoy, W., Tarter, J. C. & Witkoskie, L. (1992, Fall). "Faculty Trust in Colleagues: Linking the Principal with School Effectiveness", **Journal of Research and Derelopment in Euedation**. 26(1) : 38-45. measurement Theory and practice. Cambridge University Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 6<sup>th</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill.

- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 7<sup>th</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Hoy & Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 6<sup>th</sup> ed. n.d.
- House, R. I. (1971). Path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. 16, 321-338.
- Hoy, M. (2001). **Educational Administration Theory Research Practice**. 6<sup>th</sup> ed. New York: Mc Graw Hill.
- Johns, G. (1996). **Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins College.
- Joreskog, K. G. & Sorbom, D.(1989). **LISREL 8: User's Reference Guide**. Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1996). **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley & Sons.
- Kinni, T. (1998, August). Why we work: employee motivation. **Training**. 35(8), 34-40.
- Korman, A. K. (1977). **The Psychology of Motivation**. Englewood. Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1990). **A Force for Change: How Leadership Differs from Management**. New York: Free Press.
- Lamb, G. A. (1998). **Organizational Effectiveness in Specialized College of Nursing and Health Sciences (Nursing School Administration)**. Retrieved form <http://www.Lib.umi.com/dissertations/fullcit/9819893>.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). **A Conceptual and operational delineation of performance**. In Neely, A. (Ed.), **Business performance measurement Theory and practice**. Cambridge University Press.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (1996). **Education Administration: Concepts and Practices**. 2<sup>th</sup> ed. California: Wadworth Publishing.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2004). **Education Administration: Concepts and Practices**. 4<sup>th</sup> ed. Belmont California: Wadworth Publishing.
- Luthans, Fred. (1995). **Organization Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Madaus, G. F., Airasian. P. W. & Kellaghan, T. (1980). **School Effectiveness: A Reassessment of Evidence**. New York: McGraw – Hill.
- Mainiero, L. A. & Tromley, C. L. (1994). **Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Reading**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.



- Maris, L. C. (1999). **The Relationship Between Organizational Culture and the Practice Program Evaluation in Human Service Organizations.** (Online). Available: DAI – A 59/07: 2606.
- Miller, E. L. (1987). The relationship among leadership styles, perception of the Nature of people, and Perceive – Leadership Effectiveness. **Dissertation Abstracts International.** 48(1), 795 – A.
- Miskel, et al. (1983). David Mc Donald and Susan Bloom. “**Structural and Expectancy Linkages within School and Organizational Effectiveness**”. **Educational Administration Quarterly.** 19(1), 49-82 : winter.
- Moats, S. H. (1997). **The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Effectiveness: Producing Pastoral Ministry and world-Mission Major Graduates in Four Denominational Colleges.** **Dissertation.** Ph. D. Twin Cities, MN: Graduate School The University of Minnisota. Photocoried.
- Moore, D. G. & Robert, K. B. (1962). **Human Relalion at work.** New York: McGraw Hill Book Company, Inc.
- Morreale, S. A. (2002). **Transformational Leadership in Law Enforcement.** Nova Southeastern University. Retrieved from <http://aepp.net/2002papers/Transformational.pdf>.
- Mott, P. E. (1972). **The characteristics of effective organizations.** New York: Harper & Row.
- Mumford, E. (1972). **Job Satisfaction.** London: Longam.
- Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005). Typology of organizational commitment. **American Journal of Applied Science.** 2(6), 1078 – 1081.
- Nahavandi, A. (2000). **The Art and Science of Leadership.** Prentice-Hall. Inc.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1997). **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges.** 2<sup>nd</sup> ed. St. Pual, MN: West Publishing.
- Newby, E. (1992). Total Quality Management and the Elementary School. **Dissertation Abstracts International.** 50(6), 9820768.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). **Organizational Behavior: Human Behavior at Work.** 11<sup>th</sup> ed. Boston M.A.: Mc Graw-Hill.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1995). Performance measurement in the public sector: Challenges and opportunity. **Public Productivity and Management Review.** 18, 333-348.

- Niles, G. P. (1997, September). "A Comparative Study of Leadership Behaviors in University Settings." **Dissertation Abstracts International – A.** (CD-ROM). 58(3), 678.
- Ogawa, R. T. & Bossert, S. T. (1995, may). "Leadership as an Organizational Quality Educational". **Education Quarterly.** 31(2), 224-243.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal.** 39(3), 607-634.
- Olivier, D. F. (2001). **Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective Schools: Toward a Model of Professional Learning Community.** (Online). Retrieved from: DAI-A 62/06: 2001.
- Oliver, J. E., & Roberts, G. B. (1987). Personality traits and organizational cultures: Two one-hour experiential learning exercises. **Development in Business Simulation & Experiential Exercise.** 14, 152-153.
- Peters, I. J. & Waterman, R. H., Jr. (1982). **In Search of Excellence: (Lessons from America's Best-Run Companies).** New York: Harper & Row.
- Pounder, J. S. (1999). Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hongkong Study. **Educational Management 2 Administration.** 27(4), 389-400.
- Priest, T. B., & Carter, D. B. (1999). Evaluations of police performance in an African American sample. **Journal of Criminal Justice.** 27(5), 457 – 465.
- Punia, B. K. (2003). **Emotional Intelligence and Leadership Behaviour of Indian Executives An Exploratory Study.** Hisar, India: Guru Jambheshwar University.
- Robbin, S. P. (1998). **Organizational Behavior: Concepts, Controrersies, Applications.** 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications.** 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1997). **Organizational Theory: Structure Design and Application.** 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior.** Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1997). **Essentials of Organization Behavior.** 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.
- Roberts, K. H. & Hunt, D. m. (1991). **Organizational Behavior.** Boston, Mass: Pws – Kent.
- Salem, H. (2003). **Organizational Performance Management and Measurement.** Beirut: Economic and Social Council, United Nation.

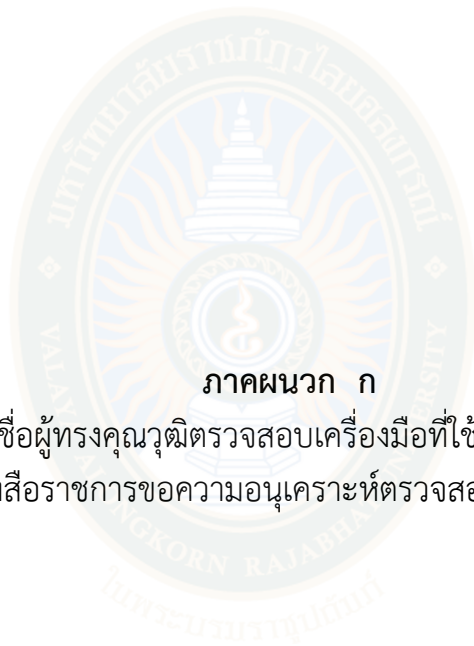
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). **Organizational Behavior**. 8<sup>th</sup> ed. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). **Organizational Behavior**. 9<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, James G, & Osborn, R. N. (1998). **Basic Organizational Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Son.
- Schermerhorn, J. R., John R. H., James, G. & Osborn, R. N. (1991). **Managing Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (1998). **Psychology and work To day: An Introduction to Industrial and Organizational psychology**. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall.
- Schumacker, R. E.; & Lomax, R. G. (1996). **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sehein, E. H. (1970). **Organizational Psychology**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Sehein, E. H. (1985). **Organizational culture and leadership**. San Francisco CA: Jossey Bass.
- Sehein, E. H. (1990). "Organizational Culture", Module 10. Reprinted in The "**new Organization**". (1996). Edited by Ancona, Deborah and Others. Cincinnati, OH: South Western College,
- Sehein, E. H. (1991). "What is Culture?" in **Reframing Organizational Culture**. Edited by Frost, Peter J., et al. Newbury Park, CA: SAGE.
- Sergiovanni, T. J. (1991). **The Principalship: A Reflective Practice Perspective**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston M. A.: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2001). **The Principal Ship: A Refleclire Practice Perspective**. 4<sup>th</sup> ed. Boston M.A.: Allyn and Bacon.
- Silver, P. F. (1983). **Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research**. New York: Harper & Row.
- Smart, J. C., Kuh, G. D. & Tierney, W. G. (1997). "The Roies of Institution Cultures and Deesion Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two-Year Colleges." **The Journal of Higher Education**. 68(3), 256-282.
- Smart, J. C., Kuh, G. D. & Tierney, W. G. (1997, May/June). **Journal of Higher Education**. 68(3), 256-278.
- Smith, J. C. (2002). **Pay Cuts and Morale: A Test of Downward Nominal Rigidity**. Coventry, UK: Department of Economics, University of warwick.

- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace dimensions, measurement and validation. **Academy of Management Journal**. 38(5), 1442-1465.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). **Motivation and Work Behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Mc Graw – Hill.
- Steers, R. M. (1977). **Organizational Effectiveness**. Santa Monica. California. Good year Publishing Company, Inc.
- Steers, R. M. (1991). **Introduction to Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins.
- Steers, R. M., et al. (1985). **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Steers, R. M., Ungson, G. R. & Mowday, R. T. (1985). **Managing Effective Organizations: An Introduction**. Boston, MA: Kent.
- Storey, J. (2004). **Signs of Change: Damned rascals and beyond**. In J. Story (Ed), **Leadership in Organizations : Current Issues and key Trends**. London: Routledge.
- Tannenbaum, R. & Weschler, I. R. & Massarik, F. (1959). **Leading and Organization: A Behavioral Science Approach**. New York: Mc Graw-Hill Book Company Inc.
- Van Damme Jan, et al. (2002). A New Study on Educational Effectiveness in Secondary Schools in Flanders: An Introduction. **School Effectiveness and school Improvement**. 13(4), 383 – 397.
- Wagner III, J. A. & Hollenbech, J. R. (1998). **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**. 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Walsh, J. (1997). **Stories of Renewel: Community Building and the Future of Urban America**. New York: Rockefeller Foundation.
- Woods, K. A., O'Loughlin. (1998, September). "Leadership Factors that Influence Educational Excellence," **Dissertation Abstracts International – A. (CD-ROM)**. 59(3), 668.
- Quchi, W. G. (1981). **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Reading Mass: Addison – Wesley.
- Yukl, G. (2002). **Leadership in Organizations**. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zammuto, R. F. (1982). **Assessing Organization effectiveness**. Academy of Management Review.



ภาคผนวก

GRAD VRU



**ภาคผนวก ก**

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

GRAD VRU

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งและวุฒิการศึกษา
1. ดร.ศักดา สถาพรวงษา	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ ประธานหลักสูตรครุศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. ดร.เนติ เฉลยวาเรศ	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา
3. ดร.เกียรติ ศรีวิเชียร	อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา วุฒิการศึกษา ค.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร) M.Ed. Higher Education Pennsylvania State University
4. ดร.ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีรัตนบุรี จังหวัดนนทบุรี วุฒิการศึกษา ประ.ด. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ สาขาการบริหารการศึกษา
5. ดร.เฉลียว ยาจันทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก Ph.d. Education Administration สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ ศธ ๐๕๕๓.๑๒/ ๔ ๗๔๘



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณ. ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๘๐

๗ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กิติ ศรีวิเชียร

ด้วย นางสาวนิตยา วีระพันธ์ รหัสนักศึกษา ๕๒๒๓๕๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นักศึกษาทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวนิตยา วีระพันธ์ หมายเลข ๐๘๒-๒๓๕-๙๖๓๗ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิรินิช สิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

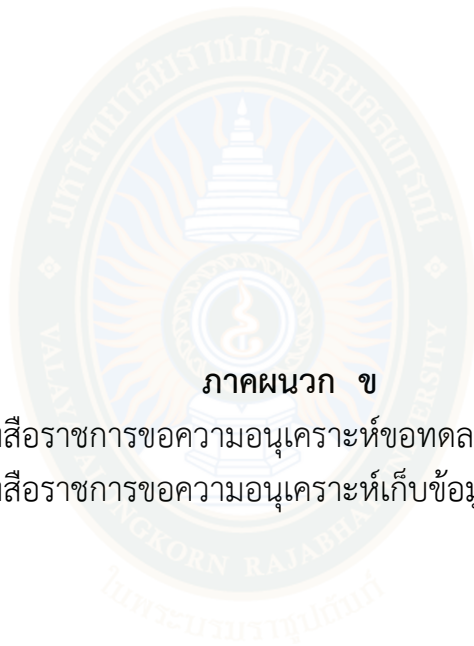
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๔ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๓, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๔ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖





**ภาคผนวก ข**

- หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ขอตกลงเครื่องมือ
- หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

GRAD VRU

ที่ ศธ ๐๕๕๓.๑๒/๑ ศธ๕๔



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๙๘๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแค (สรกิจพิทยา)

ด้วย นางสาวนิตยา วีระพันธ์ รหัสนักศึกษา ๕๒๒๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัย  
เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการสอบถามท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้หน่วยงานของท่านทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
ให้นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวนิตยา วีระพันธ์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๒-๒๓๕-๙๔๖๗  
เป็นผู้ประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ  
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิช ศิริไวยหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ กศศ/๐



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางสาวนิตยา วีระพันธ์ รหัสนักศึกษา ๕๒๒๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความเต็มพื้นที่โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัย  
เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการสอบถามท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและบุคลากรในหน่วยงานของท่าน กรุณาตอบ  
แบบสอบถาม เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวนิตยา วีระพันธ์  
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๒-๒๓๕-๙๔๖๗ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๓, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ภาคผนวก ค  
สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

GRAD VRU

**สรุปผลการตรวจสอบเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ**  
**เรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุ**  
**ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษากับระดับมัธยมศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

มีเกณฑ์ดังนี้

1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับตัวแปร
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับตัวแปร
-1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับตัวแปร

ข้อ	ข้อความ	IOC
1	ตอนที่1 แบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัย ภูมิหลังของ ผู้บริหาร สถานศึกษา	1
2		1
3		0
4		1
5		0
6		1
7		1
8		0
ข้อ	ข้อความ	IOC
1	ตอนที่2 คุณลักษณะ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สถานศึกษา	1
2		1
3		0.8
4		1
5		1
6		1
7		1
8		1
9		1
10		1
11		0.8
12		1
13		1
14		1
15		1

ข้อ	ข้อความ	IOC
16	ตอนที่2 คุณลักษณะ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สถานศึกษา	1
17		1
18		1
19		0.8
20		1
21		1
22		1
23		0.8
24		0.8
25		1
26		1
27		1
ข้อ	ข้อความ	IOC
1	ตอนที่ 3 ๓	0.6
2		0.8
3		0.8
4		1
5		1
6		1

ข้อ	ข้อความ	IOC
7	ตอนที่3 คุณลักษณะ ด้าน วัฒนธรรม องค์กร วัฒนธรรม องค์การเน้น การพัฒนา	1
8		1
9		1
10		1
11		1
12		0.8
13		1
14		1
15		1
16		1
17		1
18		0.8
ข้อ	ข้อความ	IOC
19	ตอนที่ 4 ๓	0.6
20		0.8
21		1
22		1
23		1
24		1
25		1
ข้อ	ข้อความ	IOC
1	ตอนที่ 4 ๓	1
2		1
3		1
4		0.8

ข้อ	ข้อความ	IOC
5	ตอนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความพึง พอใจในงาน ของผู้บริหาร และครู	1
6		1
7		1
8		1
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15		0.8
16		1

ข้อ	ข้อความ	IOC
17		1
18		1
19		1
20		1
21		1
ข้อ	ข้อความ	IOC
1	ตอนที่ 5 วัด	0.8
2	ประสิทธิผล	0.8
3	ของการ	0.8
4	บริหาร	0.6
5	สถานศึกษา	0.8
6	ระดับ มัธยมศึกษา	1

ข้อ	ข้อความ	IOC
7	ตอนที่ 5 ฯ	1
8		1
9		0.6
10		0.6
11		0.8
12		0.8
13		0.8
14		0.8
15		0.8
16		0.8
17		0.8
18		0.8

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	นิตยา วีระพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	6 มีนาคม 2494
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	57/1 ซอยเศรษฐพงศ์ 1 ถนนท่าเรือ-พระพุทธบาท ตำบลท่าเรือ อำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2519	การศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สาขาวิชาเอกภูมิศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2536	การศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2520-2554	ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ข้าราชการบำนาญ
รางวัลหรือทุนการศึกษาที่ได้รับ	ครูจรรยาดีดีเด่นจากกรมการศาสนา พ.ศ. 2538, 2542 รางวัล “ครูสุดดี” จากคุรุสภา 20 พฤศจิกายน 2550 อาจารย์ 3 ระดับ 8 ปีการศึกษา 2548

GRAD VRU