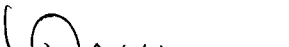
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

รุจิรา เข็มทิพย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ รุจิรา เข็มทิพย์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

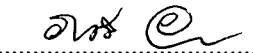
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)

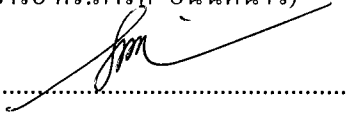
..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม)



..... กรรมการ

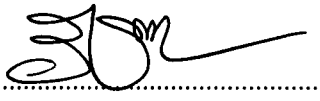
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)



..... กรรมการ

(ดร.สถาพร พฤฑฒิกุล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 11 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นผลมาจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การแนะนำและข้อคิดอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์อย่างมากในการทำงานวิจัย จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่าน ที่ให้แนวทางการทำวิจัย ขอขอบพระคุณ คณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่นำมาอ้างอิงในการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยในการทำวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัยและตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณมนัสนันท์ สงวนแสง ที่ได้ให้คำปรึกษาในการใช้สถิติในการวิจัยและการวิเคราะห์ผลข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ คุณยศภูมิ ศุขะพันธุ์ ที่คอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจที่สำคัญแก่ผู้วิจัยเสมอ และขอบคุณ จิรัญญา ศุขะพันธุ์ ที่ช่วยให้ผู้วิจัยมีกำลังใจทุกครั้ง

และสุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อประสิทธิ์ เข็มทิพย์ และคุณแม่สมจิตต์ กุลสารี สำหรับทุนทรัพย์ และแรงใจอันยิ่งใหญ่ ทำให้ผู้วิจัยมีทั้งพลังกาย และพลังใจ ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งความดีทั้งหลายที่ท่านได้กรุณาในครั้งนี้จะจารึกในความทรงจำของผู้วิจัยตลอดไป

รุจิรา เข็มทิพย์

55990063: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน/ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน/ ประสิทธิผลของโรงเรียน

รุจิรา เข็มทิพย์: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (SCHOOL ADMINISTRATORS' SERVANT LEADERSHIP AND SCHOOL CULTURE AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 5) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม, ค.ด., ภารดี อนันต์นาวี, กศ.ด. 178 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 336 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความเอื้ออาทร (X_{18}) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ความซื่อสัตย์ (X_{19}) การฟัง (X_1) การตระหนักรู้ (X_4) การตัดสินใจ (X_{13}) การมองการณ์ไกล (X_7) ความไว้วางใจ (X_{15}) ความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) การเยียวยารักษา (X_3) การเป็นที่ยอมรับ (X_{17}) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) ซึ่งสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 92.60 และมีสมการพยากรณ์รูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .196 + .55\,(X_{18}) + .19\,(X_{14}) + .20\,(X_{19}) - .22\,(X_1) + .47\,(X_4) + .26\,(X_{13}) - .20\,(X_7) - .33\,(X_{15}) + .34\,(X_{20}) - .11\,(X_3) - .11\,(X_{17}) - .08\,(X_{11})$$

สมการพยากรณ์รูปคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Z} = .55\,(Z_{18}) + .24\,(Z_{14}) + .20\,(Z_{19}) - .26\,(Z_1) + .53\,(Z_4) + .28\,(Z_{13}) - .23\,(Z_7) - .38\,(Z_{15}) + .37\,(Z_{20}) - .11\,(Z_3) - .11\,(Z_{17}) - .08\,(Z_{11})$$

55990063: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
KEYWORD: SCHOOL ADMINISTRATORS' SERVANT LEADERSHIP/ SCHOOL CULTURE/ EFFECTIVENESS OF SCHOOL

RUCHIRAKHEMTHIP: SCHOOL ADMINISTRATORS' SERVANT LEADERSHIP, ANDSCHOOL CULTUREAFFECTING THE EFFECTIVENESS OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREAOFFICE 5. ADVISORY COMMITTEE: CHAROENWIT SOMPONGTAM, Ph.D., PARADEE ANANNAWEE. Ed.D. 178 P. 2017.

The purposes of the study were to: 1. Study school administrator servant leadership, school organization culture, school effectiveness, the relationship of school administrator servant leadership, school organization culture with school effectiveness, 2. Study the school administrator servant leadership and school organization culture that affect school effectiveness, 3. Create a predicting equation on school effectiveness. The samples were 366 secondary school teachers under the office of Educational Area 5 who were randomly selected. The instrument for data collection was 5 scale rating questionnaire. The statistics used for data analysis were mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, stepwise factor analysis. The research findings were as follows:

1. The level of school administrator servant leadership, school organization culture, and school effectiveness under the Office of Educational Area 5 were at high level.

2. The relationship of school administrator servant leadership with school effectiveness was at the high level, and the relationship of school organization culture with school effectiveness was at the highest level with the statistical significance at .01 level

3. The school administrator servant leadership, school organization culture significantly affected school effectiveness with the statistical significance at .01 level

4. The best predictor in the equation predicting school effectiveness of school under the office of Educational Area 5 was consideration(X_{18}), feeling of self-belonging to the organization (X_{14}), honesty (X_{19}), listening (X_1), realization (X_1), decision (X_{13}), far sighting (X_7), trust (X_{15}) personnel variety (X_{20}), nurturing (X_3), self-accepted (X_{17}), organization oriented (X_{11})

they can predict the school effectiveness up to 92.06 percent. The raw score equation was as below

$$\hat{Y} = .196 + .55\,(X_{18}) + .19\,(X_{14}) + .20\,(X_{19}) - .22\,(X_{1}) + .47\,(X_{4}) + .26\,(X_{13}) - .20\,(X_{7}) - .33\,(X_{15}) + .34\,(X_{20}) - .11\,(X_{3}) - .11\,(X_{17}) - .08\,(X_{11})$$

The standard score equation was as follow

$$\hat{Z} = .55\,(Z_{18}) + .24\,(Z_{14}) + .20\,(Z_{19}) - .26\,(Z_{1}) + .53\,(Z_{4}) + .28\,(Z_{13}) - .23\,(Z_{7}) - .38\,(Z_{15}) + .37\,(Z_{20}) - .11\,(Z_{3}) - .11\,(Z_{17}) - .08\,(Z_{11})$$

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ฉ

สารบัญ..... ซ

สารบัญตาราง..... ญ

สารบัญภาพ..... ฑ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 4

คำถามการวิจัย..... 4

สมมติฐานของการวิจัย..... 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 7

ขอบเขตของการวิจัย..... 7

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 9

2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 13

การบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5…. 13

แนวคิดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน..... 16

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ..... 21

แนวคิดเละทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้..... 28

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน..... 39

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน..... 49

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.... 57

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน..... 59

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 60

3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 68

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
	การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
	การวิเคราะห์ข้อมูล	71
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	73
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	74
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	113
	สรุปผลการวิจัย	114
	อภิปรายผล	119
	ข้อเสนอแนะ	126
บรรณานุกรม		132
ภาคผนวก		141
	ภาคผนวก ก	142
	ภาคผนวก ข	147
	ภาคผนวก ค	163
ประวัติย่อของผู้วิจัย		178

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน จำแนกตามจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5	69
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน…	77
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการฟัง……	78
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเห็นอกเห็นใจ..	79
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเยียวยารักษา...	80
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการตระหนักรู้…..	81
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ.	82
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการสร้างมโนทัศน์.....	83
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมองการณ์ไกล.	84
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน.....	85
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการอุทิศตน.....	86
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการสร้างชุมชน.....	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน..... 88

14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ..... 89

15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมอบอำนาจ..... 90

16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการตัดสินใจ..... 91

17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ..... 92

18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความไว้วางใจ..... 93

19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับ และระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความมีคุณภาพ..... 94

20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเป็นที่ยอมรับ..... 95

21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความเอื้ออาทร..... 96

22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความซื่อสัตย์..... 97

23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความหลากหลายของบุคลากร..... 98

24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน..... 99

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 100

26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 101

27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 102

28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน 103

29 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน 104

30 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน 105

31 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 106

32 ค่า *Tolerance* และค่า *VIF* ของตัวแปรต้นจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 108

33 อำนาจพยากรณ์ตามลำดับขั้นตอนของตัวพยากรณ์ และคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน 10 ด้าน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 10 ด้าน ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 109

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

34 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน..... 110

35 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5..... 111

36 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5..... 175

37 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5..... 176

38 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5..... 177

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาซึ่งก่อให้เกิดความสลับซับซ้อนและปัญหาอย่างไม่มีสิ้นสุดจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมในการดำเนินการจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้แม้ว่าการศึกษาของไทยจะได้เริ่มเป็นจริงเป็นจังและกว้างขวางขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควรและได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขมาตลอดแต่ยังมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาหลายประการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) กล่าวคือ การจัดการศึกษาขาดคุณภาพการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษายังรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลางขาดเอกภาพทั้งด้านนโยบายและมาตรฐานอีกทั้งในปัจจุบันยังประสบวิกฤตการศึกษาหลายประการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) ได้แก่ 1) วิกฤตด้านโอกาสและการเข้ารับการศึกษา 2) วิกฤตด้านคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) วิกฤตด้านความเสมอภาคในสิทธิทางการศึกษา 4) วิกฤตด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ 5) วิกฤตด้านการขาดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศประสิทธิภาพในการผลิตและเพิ่มรายได้ประชาชาติ 6) วิกฤตด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 7) วิกฤตด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 มีเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนเป็นแหล่งผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้น การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องอาศัยโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระบบให้กับประชาชน เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่นำเอานโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนที่ดีที่สุดคือ การมุ่งเน้นคุณภาพการบริหารจัดการคุณภาพมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้แก่องค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) และในการบริหารกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพจึงจะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการ ไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพจึงเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึง

ประสงค์ (ธีระ รุญเจริญ, 2546) จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะช่วยเสริมความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำ และผู้บริหารต้องตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร งานด้านการวางแผนงาน ด้านงบประมาณและทรัพยากรของโรงเรียน ซึ่งรวมถึงบุคลากรด้วย ดังนั้น การเป็นนักบริหารการศึกษาที่ดีจึงต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและงานด้านบริหาร ตลอดจนทักษะของความเป็นผู้นำทางการศึกษาซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ต้องเพิ่มเติมจากความชำนาญการที่มีอยู่ นำพาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องกล้าเสี่ยงกล้าตัดสินใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำต้องรู้จักทำงานกับคน ต้องรู้จักจิตใจของคนอื่น ต้องรู้จักความต้องการของคนอื่นและต้องรู้จักตนเองด้วย การทำงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมกัน คือ เพื่อช่วยเหลือบังคับบัญชาเห็นชอบและได้รับการสนับสนุนด้วยความเต็มใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้นำควรระลึกเสมอว่าความก้าวหน้าเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ แสดงให้เห็นว่า การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา และหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ คุณภาพของผู้นำ (นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552)

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะเรียกเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ เป็นจุดรวมแห่งพลังมวลสมาชิกในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำเป็นส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ (กวี วงศ์พุฒ, 2542) แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมีหลายทฤษฎี แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่น่าสนใจในปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามแนวคิดของ Greenleaf (2002, pp. 21-26) คือ การเห็นคุณค่าและความสำคัญในความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวัตถุมากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์

การบริหารงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสังคม บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การจะมีพฤติกรรมอย่างไร ย่อมดำเนินไปตามกรอบของวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมจึงประกอบด้วย นิสัย ความเคยชิน ขนบธรรมเนียม ประเพณี วิธีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม Schwartz and Davit (1981, pp. 30-48) ได้ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ ทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิกในองค์การ วิธีการจัดการ และพฤติกรรมการแก้ปัญหาในองค์การนั้น เสวียน แสนงาม (2552) ให้ความเห็นว่า

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การอันเป็นผลมาจากความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ปรัชญา แนวคิด การรับรู้ และคติฐานเบื้องต้นของสมาชิกในองค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่อยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งมีระเบียบแบบแผน มีกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติยึดถือร่วมกัน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ ส่วนวัฒนธรรมในโรงเรียน เป็นระเบียบแบบแผนความประพฤติปฏิบัติยึดถือร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนนั้น ๆ ตามแนวคิดของ Patterson (1988, pp. 107-109) ซึ่งกำหนดว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การมอบอำนาจ การตัดสินใจความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การความไว้วางใจความมีคุณภาพการเป็นที่ยอมรับ ความเอื้ออาทรความซื่อสัตย์ และความหลากหลายของบุคลากร

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารควรจะพิจารณาให้ลึกซึ้งว่าวัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน และวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพราะพฤติกรรมการบริหารจำเป็นต้องตอบสนองต่อวัฒนธรรม และความแตกต่างกันของบุคคล การเข้าใจถึงวัฒนธรรมภายในองค์การของฝ่ายบริหารจะทำให้พฤติกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีผลสำคัญต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การในที่สุด โดยประสิทธิผลของโรงเรียนจะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ว่าโรงเรียนได้ดำเนินการบริหารจัดการประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเพียงใด ตามแนวความคิดของ Mott (1972, p. 398) ที่ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

จากการสำรวจสภาพปัญหาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 อันประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 4 จังหวัด ได้แก่จังหวัดชัยนาทจังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ โดยนำนโยบาย จุดเน้นสำคัญตามกลยุทธ์หลักของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการดำเนินงานแต่พบว่า ยังมีปัญหาในด้านการบริหารจัดการศึกษาหลายสาเหตุ เช่นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ตรงกับความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงานและผู้รับการพัฒนา โรงเรียนบางแห่งมีครูไม่ครบตาม

เกณฑ์ ขาดแคลนครูที่มีวุฒิตามกลุ่มสาระการเรียนที่สำคัญ และครูมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากงานสอนมีปัญหานักเรียนออกกลางคันจำนวนมาก และมีผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) ต่ำกว่าระดับประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5, 2556) ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน และแสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านการบริหารโรงเรียน ยังไม่มีประสิทธิผลในการจัดการศึกษาเท่าที่ควร ซึ่งในการพิจารณาว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลหรือไม่ มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงควรที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เพื่อใช้เป็นข้อมูล แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ให้มีความเหมาะสม ส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หรือไม่

4. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

2. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

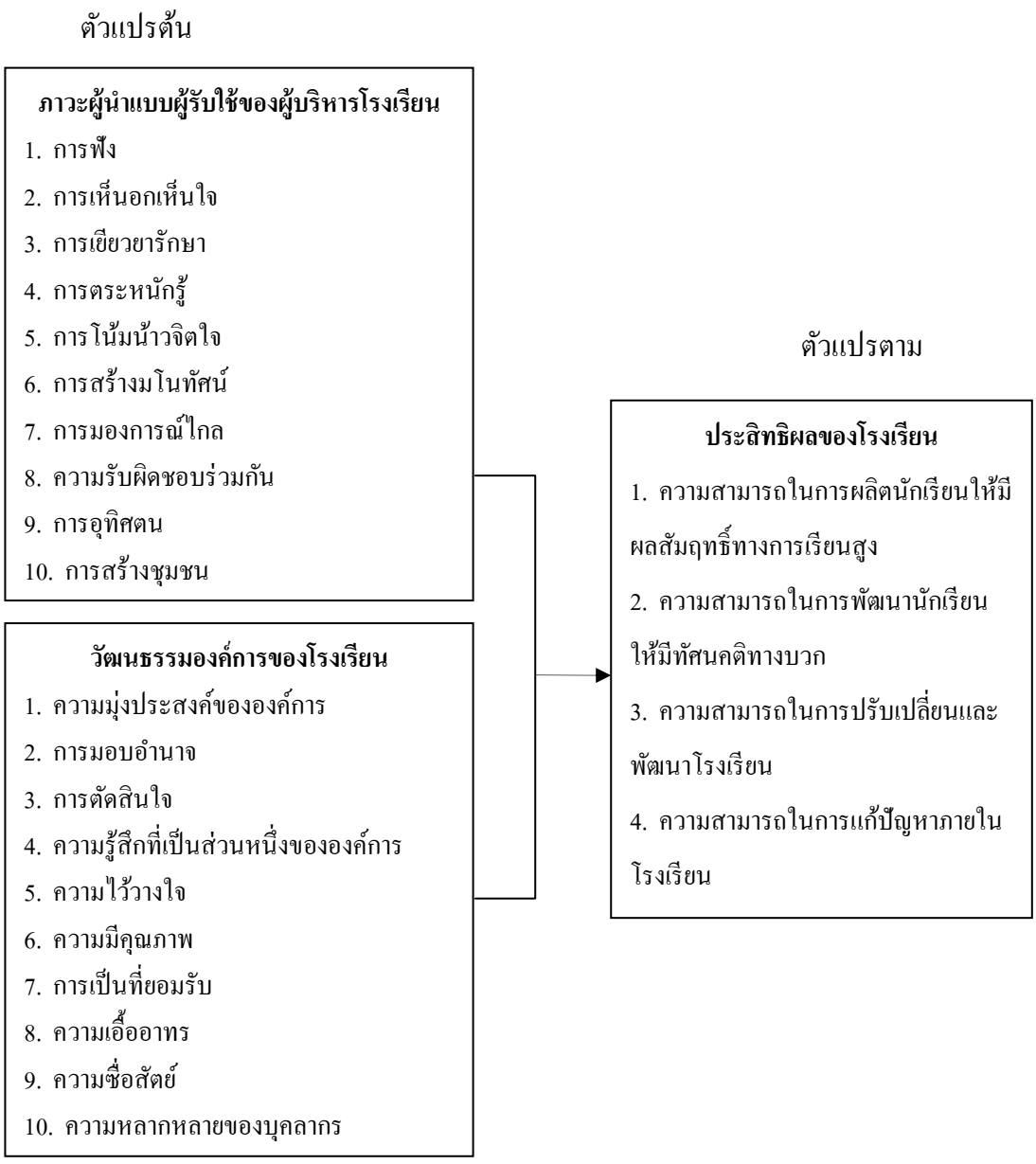
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ของ Greenleaf (2002, pp. 21-26) ซึ่งมีองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ด้าน คือ 1) การฟัง 2) การเห็นอกเห็นใจ 3) การเยียวยารักษา 4) การตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวจิตใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ 7) การมองการณ์ไกล 8) ความรับผิดชอบร่วมกัน 9) การอุทิศตน 10) การสร้างชุมชน

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Patterson (1988, pp. 107-109) ซึ่งกำหนดว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การเป็นที่ยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์ 10) ความหลากหลายของบุคลากร

ประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดของ Mott (1972, p. 398) ที่ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว นำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูล แนวทาง ในการปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียน ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตลอดจนนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุง และกำหนดนโยบายพัฒนาภารกิจของโรงเรียน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโรงเรียนต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยศึกษาจาก

1.1 แนวคิดของ Greenleaf (2002, pp. 21-26) ซึ่งมีองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ด้าน คือ

1.1.1 การฟัง
1.1.2 การเห็นอกเห็นใจ
1.1.3 การเยียวยารักษา
1.1.4 การตระหนักรู้
1.1.5 การโน้มน้าวจิตใจ
1.1.6 การสร้างมโนทัศน์
1.1.7 การมองการณ์ไกล
1.1.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน
1.1.9 การอุทิศตน
1.1.10 การสร้างชุมชน

1.2 แนวคิดของ Patterson (1988, pp. 107-109) ซึ่งกำหนดว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ

1.2.1 ความมุ่งประสงค์ขององค์การ

1.2.2 การมอบอำนาจ

1.2.3 การตัดสินใจ

1.2.4 ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

1.2.5 ความไว้วางใจ

1.2.6 ความมีคุณภาพ

1.2.7 การเป็นที่ยอมรับ

1.2.8 ความเอื้ออาทร

1.2.9 ความซื่อสัตย์

1.2.10 ความหลากหลายของบุคลากร

1.3 แนวความคิดของ Mott (1972, p. 398) ที่ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1.3.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

1.3.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก

1.3.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

1.3.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 คือ จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง ปีการศึกษา 2556 จำนวน 64 โรงเรียน ครู จำนวน 2,689 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 คือ จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง ปีการศึกษา 2556 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) แล้วดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 336 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1.1 การฟัง

3.1.1.2 การเห็นอกเห็นใจ

3.1.1.3 การเยียวยารักษา

3.1.1.4 การตระหนักรู้

3.1.1.5 การโน้มน้าวจิตใจ

3.1.1.6 การสร้างมโนทัศน์

3.1.1.7 การมองการณ์ไกล

3.1.1.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน

3.1.1.9 การอุทิศตน

3.1.1.10 การสร้างชุมชน

3.1.2 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

3.1.2.1 ความมุ่งประสงค์ขององค์การ

3.1.2.2 การมอบอำนาจ

3.1.2.3 การตัดสินใจ

3.1.2.4 ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3.1.2.5 ความไว้วางใจ

3.1.2.6 ความมีคุณภาพ

3.1.2.7 การเป็นที่ยอมรับ

3.1.2.8 ความเอื้ออาทร

3.1.2.9 ความซื่อสัตย์

3.1.2.10 ความหลากหลายของบุคลากร

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ประสิทธิผลของโรงเรียน

3.2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

3.2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

3.2.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

3.2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา รวมถึงพฤติกรรมในการทำงานกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนมี 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และความสามารถในทางวิชาการของนักเรียน

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรม สามารถอยู่ในกฎระเบียบที่ดีของโรงเรียนและสังคม รู้จักพัฒนาตนเอง และมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษา

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนา ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านบริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 แสดงต่อครู ในลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์กร และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด โดยมีคุณลักษณะที่เด่นชัด 10 ด้าน คือ

1. การฟัง หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การรับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจที่เป็นกลาง แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง และรับฟังคำพูดของผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. การเห็นอกเห็นใจ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพ ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความกรุณา เห็นอกเห็นใจ และห่วงใยผู้ร่วมงาน

3. การเยียวยารักษา หมายถึง การกระตุ้น การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้น คลายจากความกังวลต่าง ๆ

4. การตระหนักรู้ หมายถึง ความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถตัดสินได้อย่างยุติธรรม

5. การโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง การพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ โดยไม่ใช้การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามเช่น การพูดชักจูงให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจนประสบความสำเร็จ

6. การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร สามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างปัญหาของแต่ละวันและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการอนาคตได้อย่างชัดเจน

7. การมองการณ์ไกล หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจ ในการทำงาน

8. ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง ความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในหน้าที่ของตนเอง เพื่อรับผิดชอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายทั้งต่อตนเองและต่อส่วนรวม

9. การอุทิศตน หมายถึง ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เช่น สนับสนุนกำลังทรัพย์ อุทิศตน อุทิศเวลา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

10. การสร้างชุมชน หมายถึง การทำให้องค์กรกลุ่มชน สามารถพึ่งพากันและกันได้ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎกติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน หมายถึง ระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง การประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคคลในองค์การจะต้องเข้าใจ จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

2. การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลในองค์การในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสบุคลากรในการรับรู้ข่าวสาร การได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในการตัดสินใจแต่ละครั้ง พร้อมทั้งใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

4. ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หมายถึง ผู้บริหารดำเนินงานเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก และให้ความช่วยเหลือพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการตัดสินปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ

6. ความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงาน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์การ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพมากขึ้น

7. การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง ผู้บริหารองค์การยอมรับและเพิ่มคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคคลในองค์การในการแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร หมายถึง ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์การ

9. ความซื่อสัตย์ หมายถึง องค์การควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

3.10 ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง องค์การเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5ที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในจังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง ปีการศึกษา 2556 จำนวน 64 โรงเรียน

บทที่ 2
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
2. แนวคิดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
4. แนวคิดเละทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
7. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
8. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   9.1 งานวิจัยในประเทศ
   9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (2553, หน้า 29-31) เป็นองค์กรทางการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 ณ วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 จำนวน 42 เขต ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนกำกับติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่จังหวัดชัยนาทลพบุรี สิงห์บุรีและจังหวัดอ่างทอง ให้สามารถจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนทั้ง 4 จังหวัดเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการและแผนการศึกษาแห่งชาติอันมุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและการอยู่ดีมีสุขในระบบวิถีชีวิตที่ดีงามของประเทศและตรงตามความต้องการของประชาชนทั้ง 4 จังหวัด โดยมีโครงสร้างและทิศทางการจัดการศึกษา ดังนี้

โครงสร้าง/ การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 กำหนดโครงสร้างตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ประกอบด้วย 7 กลุ่ม/ หน่วย ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. หน่วยตรวจสอบภายใน

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นองค์กรขับเคลื่อน การพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษา สู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย ภายในปี พ.ศ. 2558

พันธกิจ

เร่งพัฒนาการจัดการศึกษามัธยมศึกษา ให้ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย ด้วยการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจ และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ค่านิยมองค์กร

จิตบริการ สร้างสรรค์งานเป็นทีม มีสติเชิงรุก

เป้าประสงค์หลัก

1. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานระดับสากล
2. ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพตามสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ

จุดเน้น “นักเรียนดัง บุคลากรดี องค์กรเด่น”

จุดเน้นที่ 1 นักเรียนดัง (High quality students)

1. มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล
2. มีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ รวมถึงการสื่อสารภาษาสัญลักษณ์ และภาษาดิจิทัล (Digital literacy) อย่างมีประสิทธิผล

3. มีทักษะในการคิด มีวิจารณญาณ สามารถไตร่ตรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่ม สร้างสรรค์ แก้ปัญหา และกล้าตัดสินใจ

4. สามารถคิดค้น ออกแบบ พัฒนาชิ้นงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีทักษะการวางแผน จัดการ ทำงานเป็นทีม และเห็นช่องทางสร้างงานอาชีพในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New economy)

5. ใฝ่ดี มีคุณธรรม และมีความเป็นไทย ภูมิใจในถิ่นฐาน มีจิตสาธารณะ และจิตใจบริการ มีความเป็นพลเมืองตามวัฒนธรรมประชาธิปไตย มีทักษะการดำรงชีวิต และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมโลก เป็นสมาชิกที่เข้มแข็งของประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก

จุดเน้นที่ 2 บุคลากรดี (High quality personals)

1. ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพตามจรรยาบรรณ สมรรถนะ และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

2. ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

3. ครูมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการจัดการเรียนรู้

4. ผู้บริหารมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการบริหารจัดการ

5. บุคลากรทางการศึกษามีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

จุดเน้นที่ 3 องค์กรเด่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

1. มีระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาภาครัฐ

2. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ

3. ให้บริการอย่างมีคุณภาพ

4. ใช้กระบวนการวิจัยและการจัดการความรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. มีระบบกำกับติดตาม และการรายงานผลการดำเนินงานที่สามารถสะท้อนประสิทธิผลอย่างชัดเจน

สถานศึกษา

1. มีระบบการบริหารจัดการที่ดีเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ

2. มีหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้อิงมาตรฐานสากล

3. มีระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง

4. มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอก

5. มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. ด้านพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
2. เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา
3. ด้านศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ สู่มาตรฐานสากล

2. ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ส่งเสริม ขยายโอกาสทางการศึกษาได้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพตามสมรรถนะ จรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพ ระบบบริหารจัดการมัธยมศึกษา เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5, 2553)

แนวคิดบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้นิยามความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งในที่นี้ได้ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของครู อาจารย์ และให้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุสำเร็จ (ธีระ รุญเจริญ, 2546, หน้า 146)

สมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำในการดำเนินงานของคณะครู และบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำแนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย

Knezevic (1984, pp. 17-18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่เป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ อันเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน ของคณะครู และบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียน อันเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำแนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย

ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

ชารี มณีศรี (2542, หน้า 135) สถาบันทางการศึกษาหน่วยย่อยที่สุด และสำคัญที่สุด คือ โรงเรียน ผู้นำ คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ที่จะนำครู นำโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้า

สมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 14) การที่โรงเรียนจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในโรงเรียน ผู้นำ คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ที่จะนำครู นำโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้า สนับสนุนให้การเรียนการสอนในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน คือ โรงเรียนจะเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ที่ทำหน้าที่เอื้อ หรือสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ดำเนินต่อไป

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย มีแนวทางหรือเงื่อนไขที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึง และมีบทบาท ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1. รวบรวมและจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน การบริหารแนวใหม่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องบริหารและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากกว่าจิตสามัญสำนึก

2. วางแผนและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การวางแผนมีส่วนช่วยในการทำให้ผู้บริหารเห็นทิศทางตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาและนโยบายการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน และสามารถดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งการดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผลดำเนินงานการบริหารให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเต็มที่

3. ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง การบริหารสถานศึกษาผู้บริหารมีอำนาจอย่างมีอิสระ ขณะเดียวกันก็รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเองอย่างเต็มที่ ดังนั้น เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเชิงกฎหมาย และการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีที่ปรึกษาทางกฎหมายคอยให้คำปรึกษาและเสนอแนะก่อนการตัดสินใจที่ตนเองขาดความมั่นใจ

4. การบริหารและการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล การศึกษาเป็นการบริหารกิจการสาธารณะที่มีผู้เกี่ยวข้องและได้รับผลจากการบริการจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและการตัดสินใจมีความถูกต้อง ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารควรดำเนินการโดยองค์คณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. จัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีอำนาจอิสระในการบริหารและตัดสินใจก็ตาม แต่อำนาจอิสระนั้นมิใช่เป็นไปโดยปราศจากการควบคุมตรวจสอบของทางราชการ โดยเฉพาะด้านการเงินของสถานศึกษาทั้งในช่วงก่อนใช้ ระหว่างใช้ และภายหลังการใช้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดทำระบบบัญชีให้ครบถ้วน มีความถูกต้องตามระบบและระเบียบของทางราชการ เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความโปร่งใสและสุจริต

Knezevic (1984, pp. 17-18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนดวางนโยบาย และทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2. เป็นผู้นำและตัวกระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวบุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้

3. เป็นนักวางแผน คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จัดการวางแผนทั้งในระยะสั้น และระยะยาวซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้น ๆ เป็นอย่างดี

4. เป็นผู้ตัดสินใจ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา

5. เป็นนักจัดองค์การ คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นด้วย

7. เป็นผู้ประสานงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดี ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

8. เป็นผู้สื่อสาร คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับชั้นหรือชนชั้น

9. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ปัญหา เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษา หรือต่างสถาบันเกิดการขัดแย้งกัน

10. เป็นผู้แก้ปัญหา คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันขึ้น ไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาตนเอง หรือต่างสถานศึกษาก็ตาม

11. เป็นผู้จัดระบบงาน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการโดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร หรือวิชาต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดขึ้นมาได้เป็นอย่างดี ต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. เป็นผู้บริหารบุคคล คือ ผู้บริหารต้องรู้จักการเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักการรักษา และพัฒนาบุคลากรในองค์การ

14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร คือ ผู้บริหารต้องรู้จักการนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

15. เป็นผู้ประเมินผล คือ ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้วเพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไปถ้าเกิดผลดี และเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นเกิดการผิดพลาด

16. เป็นประธานในพิธี คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน และพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเอง และนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาอย่างเป็นพิธีการ

17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ชุมชน คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และรู้จักงานให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้บริหารสถานศึกษา ต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นหลายประการ ซึ่งแต่ละบทบาทนั้นล้วนเกี่ยวกับองค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในโรงเรียนจึงต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีตามทฤษฎีสามทักษะ (Three skills) ของ Katz (นพพงษ์ เกิดแจ้ง, 2545, หน้า 19-20) ซึ่งได้กล่าวถึง ทักษะการทำงานของผู้บริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพไว้ พอสรุป ดังนี้

1. ทักษะด้านมโนคติ หรือความคิดรวบยอด (Conceptual skill) คือ ทักษะที่สามารถเข้าใจหน่วยงานของตนเองในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงาน หรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น เข้าใจได้ว่าโรงเรียนมีหน้าที่อย่างไร ได้แบ่งงานเป็นฝ่ายใดบ้าง สัมพันธ์กันอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกโรงเรียนอย่างไร

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) คือ ทักษะในความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เพราะผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานสัมพันธ์กับคนหลายประเภท เช่น ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยหัวหน้าหมวดวิชา ครูปฏิบัติการสอน พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของบุคคลดังกล่าว เช่นความต้องการทางร่างกาย ทางความมั่นคงและปลอดภัย ทางสังคมชื่อเสียง และเกียรติยศในสังคม เป็นต้น เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการให้เกิดความราบรื่นและพึงพอใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในทุกกรณีไป

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำงานเกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ในการปฏิบัติและวิเคราะห์ปัญหาได้ รู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

สมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 16) กล่าวไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิคในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีจุดเน้นที่ทักษะด้านที่เกี่ยวข้องกับงานประจำมากกว่าทักษะในด้านอื่น กล่าวคือ ในระดับของการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะทางเทคนิค

ดิเรกวรรณเศียร (2551, หน้า 27-29) กล่าวไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา มี 20 ประการ ดังนี้

1. รู้จักยุทธศาสตร์ และกำหนดโครงการ
2. รู้งานจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา การบริหารการเงิน
3. เข้าใจงานบริหารบุคคลที่ครบวงจร เช่น สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย พัฒนา ตลอดการทำงาน
4. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการศึกษาเป็น
5. มีทักษะในการประชุม
6. มีทักษะในการประเมินโครงการ
7. สามารถเขียนรายงาน สรุปวิเคราะห์ นำเสนอโครงการขนาดใหญ่เข้าสู่การพิจารณาของผู้บังคับบัญชาได้

8. มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้มแข็งของทีมงาน

10. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีระบบควบคุมคุณภาพและความเสี่ยง

11. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรภายในโรงเรียน

12. เป็นผู้จัดบริการที่มีความสามารถ

13. รู้จักวางแผนการตลาด

14. สร้างภาพลักษณ์โรงเรียนได้ดี

15. ฝึกครูและบุคลากรจนเป็นที่ยอมรับของสังคม

16. รู้จักสร้างเครือข่าย

17. มีทักษะการนำเสนอและขายแนวคิด

18. ใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

19. สร้างทีมทำงานได้หลายรูปแบบ

20. แปลงแผนงานสู่ผลสำเร็จได้

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรมีในปัจจุบัน คือ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค เพื่อที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถนำทักษะการทำงานของผู้บริหารมาใช้ในโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพได้อย่างสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้นิยามแตกต่างกันไปดังนี้

พระธรรมปิฎก (2540, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นคนที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่าง ๆ หรือเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมมือกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามทำนองครองธรรม

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542, หน้า 222) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งได้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือก และได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจ ทั้งพระเดช และพระคุณในการปกครองบังคับบัญชา และถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามกระบวนการของการบริหาร

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำว่า คือ ผู้มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้คนเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่สั่งที่ผู้นำพยายามจะนำให้ทำ สามารถทำให้คนเดินตาม

อานันท์ ปันยารชุน (2544, หน้า 26-27) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้ และเป็นผู้นำที่ยั่งยืน สิ่งที่ขาดไม่ได้ก็ คือ ความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกไม่ควร โดยสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเองนั้นก็ คือ คุณธรรมและจริยธรรม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, หน้า 207) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 17) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพล และมีวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อจุดหมายความต้องการที่กำหนดไว้

นิศานาถ นนท์จุมจัง (2552) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน หรือองค์การ ซึ่งสามารถใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีในการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน และจูงใจให้เกิดการประสานความร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

Halpin (1986, p. 34) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น อาจมีตำแหน่งว่างทางการบริหาร โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือโดยบทบาทของตนเอง ทำหน้าที่ในการสื่อสาร ชี้แนะ ให้กลุ่มปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ในหน่วยงานหนึ่ง อาจมีผู้นำหลายระดับ แต่ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับและยกย่องตากบุคคลอื่น สามารถใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีในการโน้มน้าวใจ ทำให้ผู้คนเดินตาม หรือทำในสิ่งที่ผู้นำสั่งได้ โดยผู้นำจะเป็นผู้พาหน่วยงานไปสู่จุดหมายต่าง ๆ ตามที่วางไว้ได้ ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม

ความหมายของภาวะผู้นำ

ทัศนา แสวงศักดิ์ (2542, หน้า 108) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

พะยอม วงศ์สารสี (2542, หน้า 196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นขบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้น ชี้นำ ให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติ หรือเป็นคุณสมบัติของผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล

ประเวศ วะสี (2544, หน้า 70-71) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับ และเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ

พรนพ ทุกกะพันธ์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ และความสามารถของบุคคลที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 172) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ผู้ตามให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภารดี อนันต์นาวี (2553, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำอย่างหนึ่ง เช่น ความดีงาม ความรู้ และความสามารถ ที่ผู้นำสามารถทำให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในสถานการณ์ที่วางไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 103) กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ องค์การที่จะประสบความสำเร็จมีลักษณะสำคัญแตกต่างกันไปจากองค์การที่ไม่ประสบผลสำเร็จ คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การเสมอมา

ภารดี อนันต์นาวี (2553, หน้า 77) กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์การ ควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่หากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้น หรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัว ผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธา

และเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรจะมี เพราะถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่จะกำหนดความอยู่รอด ความสำเร็จ และความเจริญเติบโตขององค์การ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ช่วยประสานความขัดแย้งในองค์การ หรือช่วยโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอื่นทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ จึงถือได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งกับองค์การ

คุณลักษณะของผู้นำ

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 22) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า

1. ตัวเองต้องดี ต้องเป็นแบบอย่างได้
2. ต้องมีกัลยาณมิตร ต้องหาที่ปรึกษา และผู้ร่วมการร่วมงานที่ดี มีความรู้ความสามารถ
3. ต้องเป็นคนไม่ประมาท
4. ต้องเป็นคนเข้มแข็ง กระตือรือร้น เอาจริงเอาจัง แม้มีอุปสรรค มีภัยอันตราย มีปัญหาก็ไม่ย่อท้อ วางตัวเป็นหลักได้ และอยู่ในหลัก ไม่หวั่นไหวไปตามเสียงขู่
5. ต้องทำได้ และช่วยให้คนอื่นทำได้ ในสิ่งที่ต้องการจะทำ
6. ต้องเป็นคน มองกว้าง มองไกล ใฝ่สูง ซึ่งเป็นลักษณะทางปัญญา คนที่เป็นผู้นำนั้นแน่นอนว่าปัญญาสำคัญที่สุด

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 40) ได้เสนอลักษณะของนักบริหารมืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

1. มีความสามารถและมีบุคลิกเป็นผู้นำโดยธรรมชาติเป็นทุนเดิม
2. มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีความรอบรู้ ครอบคลุมถึงเรื่องการศึกษาจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น บริบททางการศึกษา
3. มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
4. ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา

แก้วขวัญ วัชโรทัย (2541 อ้างถึงใน สมโชค โพธิ์งาม, 2550, หน้า 20-21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีอัธยาศัยดี มีเพื่อนฝูง มิตรสหายคบหาสมาคม
2. รู้จักตนเอง รู้การประมาณตน การวางตนให้เหมาะสม
3. ตัดสินใจในทางที่เหมาะสม รักความยุติธรรม ไม่หูเบา มีจิตใจเมตตากรุณา
4. จดจำความผิดพลาดไว้เป็นบทเรียน และจดจำผลดีเลิศไว้เป็นหลักในการปฏิบัติต่อไป
5. ยอมรับคำตักเตือนจากผู้อื่น
6. มีชัยชนะด้วยใจสุภาพ และพ่ายแพ้อย่างใจเย็น
7. กล้าที่จะให้สิ่งที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าจะเป็นของใหม่
8. กล้าเผชิญความกลัวด้วยใจบริสุทธิ์
9. ระงับอารมณ์ด้วยสติปัญญา แสดงกิริยามารยาทให้เป็นปกติเมื่อมีความโกรธ

สมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า คือ ความมีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ มีการศึกษาดี มีคุณธรรม มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่มีความเห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่มีความปรารถนาดีต่อสังคมส่วนรวม

นิศานาถ นนท์จุมจัง (2552, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือ ยินดีให้ความร่วมมือ และกระทำกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Sergiovanni (1991, p. 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพันยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นให้มีความตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ มีความสามารถ มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีอัธยาศัยดี มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตน กล้าตัดสินใจ ยอมรับข้อผิดพลาดและคำตักเตือนจากผู้อื่น อีกทั้งพร้อมที่จะแก้ไขและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 24) กล่าวว่า ผู้นำจะมีบทบาทหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหาร ดังนี้

1. การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

2. การจัดองค์การ เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

3. การนำ เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการ ประกอบด้วยการจูงใจ และการประสานงานกับพนักงาน

4. การควบคุม ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงาน

สรายุทธ์ เศรษฐขจร (2546, หน้า 27-30) กล่าวว่า ผู้บริหารควรแสดงบทบาทที่สำคัญให้ผู้ตามทำงานสำเร็จอย่างเต็มใจและมีความสุข ดังนี้

1. ผู้บริหารในฐานะผู้ทำการบริหาร ความสำเร็จใด ๆ ขององค์การย่อมมาจากบทบาทนี้เป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม

2. ผู้บริหารในฐานะผู้สร้างคน คน คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการสร้างคนให้มีคุณภาพ เริ่มจากการคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามสายงาน จัดการอบรมเพิ่มเติมความรู้ ส่งเสริม กระตุ้น ให้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจโดยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล สร้างความสุขในการทำงาน สร้างความพึงพอใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม มีการกระจายงาน และการทำงานเป็นทีม

3. ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการที่เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องรู้ผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อการบริหารองค์การ

4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าของสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดี จะช่วยให้การบริหารทันโลก ทันเหตุการณ์ และต้องมีการติดตามสารสนเทศในระบบใหม่ ๆ เพื่อนำมาวางแผน ปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

นิศานาถ นนท์จุมจัง (2552, หน้า 20) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ ผู้นำมีหน้าที่ต่อตนเอง องค์กรหรือหน่วยงาน คือ มีการวางแผนในการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดเป้าหมายและวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น มีการจัดองค์การ คือ มีการออกแบบอำนาจหน้าที่ต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำนี้ จะต้องคำนึงถึงความสำเร็จของหน่วยงานเป็นสำคัญ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 11) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการปฏิบัติต่อบุคคลภายในหน่วยงานได้แก่บทบาทหน้าที่ในการมอบหมายงาน การควบคุม การจูงใจ หากเป็นผู้นำระดับสูงจะมีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การกำหนดนโยบาย การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม บทบาทหน้าที่เหล่านี้ผู้นำจะต้องกระทำการอย่างมีศิลปะ มิใช่กระทำตามเท่าที่ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของตนเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะต้องมีเทคนิควิธีในการประยุกต์ หรือแสดงบทบาทอย่างเป็นที่น่าพอใจและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ จะมีลักษณะเช่นเดียวกันกับผู้บริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ต่อบุคคลในหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของหน่วยงานเป็นสำคัญ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็ คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft (1999, pp. 371-375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian management) ผู้นำแบบจะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะ คือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

Yulk (2000, p. 404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอ ทำให้เกิดผู้นำแบบผู้รับใช้มากยิ่งขึ้นในสังคมผู้นำแบบผู้รับใช้จะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ สนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง Daft (1999) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้จะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสดงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์กร ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำผู้นำแบบผู้รับใช้พร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติ

ผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำแบบผู้รับใช้จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมซึ่งก็ คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบทพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต (Daft, 2000, pp. 523-525)

คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้

Greenleaf (2002, pp. 21-61) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 10 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และการสร้างกลุ่มชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การฟัง (Listening)

กล่าวว่า ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) และเจตจำนง (Will) ของกลุ่มได้ พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจที่ไขไปสู่ความเข้าใจสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระฉับกระเฉง

พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุมและการอภิปรายข้อซักถามเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ ๆ โดยการสะสมความรู้จากในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ร่วมกับผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ และตัดสินใจที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันในองค์กร (Greenleaf, 2002)

นอกจากนี้ มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ดังนี้

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555, หน้า21) กล่าวว่า คุณลักษณะการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

Thomson (2005, p. 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษาและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

Taylor (2002, p. 17) กล่าวว่า Greenleaf ให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำ และความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ที่จะเปิดเผย ความสามารถที่จะฟัง และความสามารถที่จะพูดในวิถีทางที่ชักจูงให้บุคคลตัดสินใจเลือกตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

Taylor and Gillians (1998, p. 12) ให้ความสำคัญต่อการฟังเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ก่อนที่จะเป็นผู้ที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถตระหนักรู้ เป็นผู้โน้มน้าวใจหรือแม้แต่เป็นผู้สร้างมโนทัศน์

สรุปคุณลักษณะการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การรับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจที่เป็นกลาง แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง และรับฟังคำพูดของผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนต้องการการยอมรับว่า เขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน (Unique spirit) ผู้นำต้องมีทัศนะที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขา แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้ คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่าง ๆ อันเกิดจากอารมณ์หรืออคติ การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปุถุชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็นที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลอยู่ในหมู่ชน วิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร (Greenleaf, 2002)

นอกจากนั้น มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเห็นอกเห็นใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555, หน้า 22) กล่าวว่า คุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน

Thompson (2005, p. 93) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

Taylor (2002, p. 21) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง และการเห็นอกเห็นใจ หมายถึง การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน

สรุปคุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพ ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความกรุณาเห็นอกเห็นใจ และห่วงใยผู้ร่วมงาน

การเยียวยารักษา (Healing)

การเรียนรู้ที่จะเยียวยารักษาเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการประสมประสาน (Integration) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ทั้งหมดของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ (Greenleaf, 2002)

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555, หน้า 23) กล่าวว่า คุณลักษณะของการเยียวยารักษา หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่าง ๆ

Thompson (2002, p. 93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาเป็นพลังที่เข้มแข็งของการเปลี่ยนสภาพ และการประสมประสาน คำนิยามของคำว่า “เยียวยา” หมายรวมถึง การฟื้นฟูสุขภาพและการพักผ่อนอย่างแท้จริง ทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ทำให้สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ดี การหายจากโรคภัยตามทฤษฎีของ Greenleaf ควรรู้จักตัวเอง ในขณะเดียวกันจำเป็นต้องรู้จักผู้อื่นอย่างดี

Abel (2000, p. 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคลนั่น หมายถึง แต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

สรุปคุณลักษณะของการเยียวยารักษาตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การกระตุ้น การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้น คลายจากความกังวลต่าง ๆ

การตระหนักรู้ (Awareness)

การตระหนักรู้ตัวเอง (Self-awareness) ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่ “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้าม มันแค่ทำให้เราวุ่นวายใจเพราะเราไม่ได้แสวงหาความปลอบใจ แต่ความตระหนักรู้ให้

เราปลอดภัย” การรู้ตัวและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็งขึ้น “การรู้ตัวไม่ได้ทำให้เกิดการปลอบประโลมบรรเทา ตรงกันข้ามกับปลุกให้รู้สำนึกและรบกวน การรู้ตัวเรียกร้องความเชื่อจาผู้นำ มันเป็นความเชื่อว่าผู้นำมีพลังและความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและหาทางออกได้ ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลับของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิผลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์การ การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมปรัมปรามากมายที่สามารถพบเห็นได้ในองค์การ เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องค้นหาให้ พบว่าเป็นความเชื่อที่แสดงถึงการสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ (Greenleaf, 2002)

มีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555, หน้า 24) กล่าวว่าการตระหนักรู้ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

Thompson (2005, p. 94) กล่าวว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายรวมถึงความรู้และความเข้าใจความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล อย่างที่ Greenleaf ตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสันติในใจ

Abel (2000, p. 11) เน้นว่า การตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำ นั่นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

สรุปคุณลักษณะของการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถตัดสินได้อย่างยุติธรรม

การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion)

ผู้นำแบบผู้รับใช้ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่โดยอาศัยตำแหน่งในการการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตาม ข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่า คือ เผด็จการ และผู้นำแบบผู้รับใช้อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำแบบผู้รับให้ก็ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมากกว่า

ที่จะบังคับ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อในการโน้มน้าวและประสิทธิภาพของการสร้างมติที่เป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม (Greenleaf, 2002)

Thompson (2005, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งซึ่งต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้กับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์

Abel (2000, p. 29) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กร มากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

Taylor and Gillians (1998, p. 226) ในขณะที่เขากำลังศึกษาอยู่ได้รับการอบรมทักษะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้สรุปว่าหลักการสำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้นี้เหมือนกับหลักการปฏิบัติเพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้ทั้งกลุ่มเข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้นเกิดจากการโน้นน้าวใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิกและคุณภาพของผู้นำในการอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด”

สรุปคุณลักษณะของการโน้มน้าวจิตใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ โดยไม่ใช้การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามเช่น การพูดชักจูงให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจนประสบความสำเร็จ

การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)

ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (Dream great dreams) เป็นความสามารถที่จะเห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์กร ในแบบมโนวิสัย (Conceptualizing perspective) หมายความว่า เขาก้าวหน้าไปกว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามแบ่งให้ออกว่า การคิดแบบวันต่อวัน และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากทั้งแนวลึกและแนวกว้างนั้นหมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวพันกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบันและและความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคต รูปแบบแนวคิดเช่นนี้สร้างหนทางนำไปสู่อนาคตและสื่อสารการผูกมัดตนเองเพื่อความสำเร็จของอนาคตให้กับสมาชิกได้รู้และเข้าใจ (Greenleaf, 2002)

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างมโนทัศน์ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

Thompson (2005, p. 96) ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (Dream great dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

สรุปคุณลักษณะการสร้างมโนทัศน์ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร สามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างปัญหาของแต่ละวันและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการอนาคตได้อย่างชัดเจน

การมองการณ์ไกล (Foresight)

การมองเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจบทเรียนจากอดีต ความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ในหัวข้อข้างบนคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกลประสบการณ์ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้นไม่ได้ถูกใช้เป็นไม้แบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซร้ การหลีกเลี่ยง การไขว้เขวก็จะเข้าครอบครององค์กรนั้นแทน (Greenleaf, 2002)

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการมองการณ์ไกลตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

Thompson (2005, p. 96) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และสามารถรับรู้ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่า ปัจจุบัน เป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต

Abel (2000, p. 15) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคตและการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

สรุปคุณลักษณะการมองการณ์ไกลตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจ ในการทำงาน

ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship)

ทุกคนในสถาบัน ไม่ว่าจะเป็น เหล่าซีอีโอ พนักงาน ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่นตามความเห็นของ Greenleaf ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขา พบว่า ได้รับความสำเร็จอย่างมาก คือ ผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจ (Greenleaf, 2002)

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรับผิดชองร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

Taylor (2002, p. 41) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้ ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงใจเท่านั้น สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

Abel (2000, p. 31) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นเหมือนผู้รับใช้ที่ถือว่าการให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน

สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกันตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในหน้าที่ของตนเอง เพื่อรับผิดชอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายทั้งต่อตนเองและต่อส่วนรวม

การอุทิศตน (Commitment to the growth of people)

ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่าง ๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคลหน้าที่การงานตลอดจนชีวิตของพนักงานทุกคน ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นนักอ่านและนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟัง

และนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้างอนาคตร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไรสามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคมได้ (Greenleaf, 2002)

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

Thompson (2005, p. 95) ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

สรุปคุณลักษณะการอุทิศตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เช่น สนับสนุนกำลังทรัพย์ อุทิศตน อุทิศเวลา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

การสร้างชุมชน (Building community)

ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชุมชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวทีละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์กรที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิด รางวัลและประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม Greenleaf ยอมรับว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง (Greenleaf, 2002)

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างกลุ่มชนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

Thompson (2005, p. 95) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำให้องค์กร กลุ่มชน หมายถึง การพึ่งพากันและกันคนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค้ำจุน

สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Livovich (1999, p. 250) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่ม คือ การมาอยู่ร่วมกันเพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต

Taylor and Gillians (1998, p. 31) ได้อ้างถึงความสำคัญของการสร้างกลุ่มดังนี้ เพื่อสามารถบรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ 9 ประการก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อน ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะทั้ง 9 ประการดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น

สรุปคุณลักษณะการสร้างชุมชนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การทำให้องค์กรกลุ่มชน สามารถพึ่งพากันและกันได้ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

ความหมายของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นวิถีทางการดำเนินชีวิตที่คนกลุ่มใดถือปฏิบัติ วัฒนธรรมจึงประกอบด้วย นิสัย ความเคยชิน ขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษา วัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการรวมตัวกันอย่างเป็นระเบียบ (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532)

วัฒนธรรมจะเป็นศูนย์รวมพลังยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมมีผลต่อความสำเร็จของทุกองค์การ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ การแต่งกาย การเล่น การทำงาน วัฒนธรรมองค์การอาจทำให้คนกลายเป็นคนเฉลี่ยชาทำงานไปวัน ๆ คนไม่เฉื่อยชาอาจถูกกลืนในที่สุด แต่ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง คนจะทำงานอย่างภาคภูมิใจทุ่มเทให้กับงาน วัฒนธรรมมีหน้าที่ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดศรัทธา และผลึกกำลังเข้าด้วยกัน ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จจะหล่อหลอมค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง (กริช สืบสนธิ์, 2537)

Kornblum (1994) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ แบบแผนทั้งหมดของความคิด พฤติกรรม และผลผลิตที่ได้รับการสืบจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยใช้วิธีปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสาร เช่น คำพูด ท่าทาง การเขียน สิ่งปลูกสร้าง

Kendall (1996) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ ความรู้ ภาษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากคนรุ่นก่อน

สรุปวัฒนธรรม หมายถึง วิถีการดำเนินชีวิตทุกสิ่งทุกอย่างของมนุษย์ที่แสดงออกตั้งแต่ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มสังคมใดสังคมหนึ่งที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับว่าเป็นสิ่งดีงามแล้วยึดถือเป็นธรรมเนียมประเพณี มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนสืบทอดตลอด จนเป็นมรดกของสังคม

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมที่ดีมีคุณสมบัติสำคัญ ดังนี้ (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2525)

1. วัฒนธรรมที่สภาพคงที่ ซึ่งจะมีสภาพคงที่อยู่เป็นระยะเวลานาน แม้ว่าจะเผชิญกับแรงกดดันของความต้องการการเปลี่ยนแปลง

2. วัฒนธรรมเกิดจากแนวความคิดร่วมกัน ซึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ การรับรู้ และความรู้สึกของสมาชิกในสังคม เช่น การใช้ภาษาเดียวกัน

3. วัฒนธรรมแสดงถึงรูปแบบ เป็นปรากฏการณ์ที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนที่เป็นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

4. ปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมแสดงถึงวิถีชีวิตของกลุ่มบุคคลในสังคมวัฒนธรรมมีสภาพเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมทางสังคม ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้มีวิถีทางที่ดีกว่าเดิม

5. วัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้และมีการถ่ายทอดได้ โดยกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม หรือกระบวนการขัดเกลาทางสังคม

ลักษณะของวัฒนธรรม คือ วิถีชีวิตที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาของมนุษย์ ทั้งวัฒนธรรมทางวัตถุและวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ ซึ่งมีเฉพาะสังคมมนุษย์เท่านั้น ประกอบด้วย สังคม การเมือง ค่านิยม ความเชื่อ ศีลธรรม ประเพณี การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ ศิลปะ วัตถุและสิ่งก่อสร้าง (เสวียน เสนงาม, 2552)

ลักษณะของวัฒนธรรม คือ ระเบียบแบบแผนและบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดที่ควรปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน และมีความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ ซึ่งถูกกำหนดขึ้นจากความเชื่อและค่านิยมของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ และสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ (รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์, 2553)

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม คือ วัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมภายในสังคมทุกสังคม ที่สามารถถ่ายทอดรูปแบบส่งต่อกันได้ และวัฒนธรรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้

หน้าที่ของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532) ได้พิจารณาถึงหน้าที่และความสำคัญของวัฒนธรรม ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน (Institution) เช่น รูปแบบของครอบครัวชาย จะมีภรรยาได้กี่คน ชายคนที่นับถือศาสนาอิสลามมีภรรยาได้ 4 คน หรือหญิงจะมีสามีได้กี่คน เป็นต้น

2. เป็นตัวกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ (Role and relation) หรือพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ในสังคมไทย ชายจะบวชเมื่ออายุครบ 20 ปี หรือเด็กควรปฏิบัติต่อผู้ใหญ่หรือผู้มีอายุอย่างไร เช่น เมื่อพบแล้วยกมือไหว้ พูดจาเรียบร้อย เป็นต้น

3. ทำหน้าที่ควบคุมสังคม (Social control) เช่น การมีประเพณีต่าง ๆ ผู้ที่ฝ่าฝืนจะได้รับการตำหนิจากสังคม เช่น ในสังคมไทยถือว่าการกระทำของผู้หญิงที่หนีตามผู้ชายโดยไม่มีการสู่ขอตามประเพณีนั้นเป็นการกระทำที่ไม่สมควร ควรได้รับการตำหนิจากสังคม เพื่อนบ้าน จะไม่มีการคบค้าสมาคมด้วย (Sanction)

4. ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายและสัญลักษณ์ (Trade mark) ที่ว่าสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง เช่น วัฒนธรรมพบปะกันในสังคมจะมีการยกมือไหว้ แต่ในสังคมญี่ปุ่นใช้การคำนับกัน เป็นต้น

5. ทำให้เกิดเป็นอันเดียวกันในสังคม (Forter the unit) เกิดความเป็นปึกแผ่น (Solidarity) จงรักภักดี และอุทิศตนให้สังคม (Boyality and devotion) ทำให้สังคมมีความอยู่รอด (Survival) และสงบสุข

6. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างหล่อหลอม (Social personality)

7. ทำให้สมาชิกแต่ละคนแต่ละสังคม ตระหนักถึงความตายและวัตถุประสงค์ของการมีชีวิตของตน เช่น วัฒนธรรมของไทยมีค่านิยม มีความเชื่อบางอย่าง บางคนบางกลุ่มเชื่อว่า เกิดมาแล้วใช้กรรม เพราะฉะนั้นการดำเนินชีวิตของคนกลุ่มนี้เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับชีวิตของตนก็คิดว่าเป็นเรื่องของกฎแห่งกรรมที่ตนเกิดมาต้องชดใช้

Gutknecht (1982, pp. 22-47) ได้พิจารณาความสำคัญและหน้าที่ของวัฒนธรรมดังนี้

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎหมายทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง

2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกเกิดศรัทธามีแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

3. เป็นเครื่องผนึกกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกัน และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สรุป หน้าที่ของวัฒนธรรม หมายถึง ตัวกำหนดบทบาทรูปแบบพฤติกรรม ความประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ของสังคม ของสถาบันเป็นวิถีทางในการดำเนินกิจกรรมของสังคม เป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมนั้น ๆ ยึดถือร่วมกัน วัฒนธรรมมีหน้าที่เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎข้อบังคับ เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดศรัทธาและเป็นเครื่องผลึกกำลังเข้าด้วยกันของสังคมมนุษย์

วัฒนธรรมโรงเรียน (School culture)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนี้

วัฒนธรรมโรงเรียน คือ กรอบของค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีต่าง ๆ ซึ่งฝังรากลึก และผ่านการหล่อหลอมต่อเนื่องมาตลอดอายุของโรงเรียน (Patterson, 1988, pp. 107-109)

วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นลักษณะของสถาบันเป็น ประเพณีและค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปล ความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไรและทำ ได้ดีอย่างไร วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง สิ่งทั้งหลายที่เกิดจากการบูรณาการ รูปแบบ ความคิด โครงสร้าง และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะที่ดำเนินการอยู่ใน โรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิธีการและกระบวนการทุกอย่างที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนโดยมี รูปแบบ คุณลักษณะของพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพแตกต่างกันใน แต่ละโรงเรียนวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง กลุ่มของความเข้าใจหรือความหมายรวมซึ่งเป็นที่เข้าใจ กันดี กลุ่มบุคคลและเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับกลุ่มนี้ โดยเฉพาะรูปแบบของ ความหมายนี้ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรม โรงเรียนเป็นผลสะท้อน จากค่านิยมรวม ความเชื่อและความผูกพันของสมาชิกในโรงเรียน ลักษณะ สำคัญของเนื้อหาของวัฒนธรรมมีความลึกซึ้ง มีความหมายและมีความสำคัญเป็นสิ่งที่โรงเรียน ยึดถือเป็นความเชื่อเกี่ยวกับการศึกษา เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือเป็น ภาพลักษณ์ (Image) ของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นกรอบความคิดของบุคคลที่จะหาคำตอบ ว่า มีวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์การโรงเรียนอย่างไรและชีวิตในโรงเรียนเป็นอย่างไร (Sergiovanni, 1991)

Owens (2001, p. 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียน คือ แนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นทีละเล็กน้อย สม่ำเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ระเบียบแบบแผนความประพฤติ ที่ยึดถือร่วมกันของ บุคลากรในโรงเรียนนั้น ๆ

ลักษณะของวัฒนธรรมในโรงเรียน

Robbins (1989) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความรับผิดชอบของสมาชิก

2. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน

3. การร่วมมือกันของสมาชิก

4. การให้การสนับสนุนการจัดการ

5. การติดต่อสื่อสาร

Sergiovanni (1991) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น คำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติ และสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็น ได้แก่รูประเบียบ แบบแผนพิธีการและสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

2. ทัศนะของบุคลากร เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ

3. ค่านิยมที่แสดงให้เห็นข้อตกลงที่ครูร่วมกัน ซึ่งปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายและปรัชญาของโรงเรียน

4. สมมติฐาน มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

และ Sergovanni ยังได้กล่าวอีกว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนได้ก่อตัวมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The school's history) ได้แก่อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีระบุรุษ วีรสตรีของครูและนักเรียนในโรงเรียน

2. ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกันจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน และบทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บางทีสมมติฐานและความตั้งใจอยู่ในรูปของปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม (Values) คือ สิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and standards) ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับการควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียนจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชยยกย่องหรือลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ อันเป็นผลมาจากความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ปรัชญา แนวคิด การรับรู้ และคติฐานเบื้องต้นของสมาชิกในองค์การ (เสวียน เสนงาม, 2552)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนหรือมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติ ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกันของคนในองค์การ ใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นทั้งส่วนที่มองเห็นโดยการรับรู้ผ่านสัญลักษณ์ พิธีกรรม และส่วนที่อยู่ภายในซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานขององค์การ บรรทัดฐาน อุดมการณ์และความเข้าใจของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในองค์การ (รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์, 2553)

วัฒนธรรมองค์การ คือ ทัศนคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์การ วิธีการจัดการและพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาขององค์การนั้น (Schwartz & Davis, 1981, pp. 30-48)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ วิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่อยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่งซึ่งมีระเบียบแบบแผน มีกฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติยึดร่วมกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ

ส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

Patterson (1988, pp. 107-109) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 10 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ

ความมุ่งประสงค์ขององค์การ คือ การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์แล้วควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการร่วมกัน (Patterson, 1988)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงาน ก็ต่อเมื่อทุกคนยอมรับทั้งหมด การที่มีคนใดคนหนึ่งปฏิเสธเป้าหมายนั้น เขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือ

การที่ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรอื่นมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาของโรงเรียน ความสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน สามารถปฏิบัติได้ และกำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน (รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์, 2553)

สรุป ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง การประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคคลในองค์การจะต้องเข้าใจ จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

2. การมอบอำนาจ

การมอบอำนาจเป็นกระบวนการบริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาควรเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในโรงเรียนในบางสถานการณ์ (Patterson, 1988)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า การมอบอำนาจที่มีประสิทธิผล เป็นกระบวนการมอบความรับผิดชอบพร้อม ๆ กับการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในงานของผู้บริหาร

การที่ผู้บริหารโอนความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้ครูผู้สอนหรือบุคลากรอื่น ซึ่งเป็นการประสานความคิดของบุคลากรในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน มีการกระจายอำนาจเกิดขึ้น ทำให้มีความร่วมมือ ร่วมใจ สร้างความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนเอง รู้สึกมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ซึ่งจะเป็นผลดีแก่โรงเรียน (รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์, 2553)

สรุป การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลในองค์การในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสบุคลากรในการรับรู้ข่าวสาร การได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ

การตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Patterson, 1988)

เสวียน เสนงาม (2552) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่น กำหนดเป้าหมาย กระจายอำนาจที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และมีความเป็นไปได้สูงในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ และปัญหาตลอดจนแนวทางแก้ไข โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

การที่ผู้บริหารตัดสินใจปฏิบัติงานโดยอาศัยทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (อมรัตน์ ศรีทอง, 2558)

สรุป การตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในการตัดสินใจแต่ละครั้ง พร้อมทั้งใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

4. ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ในการปฏิบัติงานควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Patterson, 1988)

การที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่นเห็นความสำคัญของเพื่อร่วมงานที่มีความรับผิดชอบให้ขวัญและกำลังใจ ยกย่องชมเชยซึ่งกันและกัน จนทำให้ทุกคนมีความเต็มใจในการร่วมพัฒนางานเพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน ทำให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความสมัครสมานสามัคคี และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน (เสวียน เสนงาม, 2552)

รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) กล่าวว่า ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนมีความตระหนักในความรับผิดชอบที่มีต่อโรงเรียน การที่ได้รับความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากร

สรุป ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หมายถึง ผู้บริหารดำเนินงานเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก และให้ความช่วยเหลือพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากร ว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณภาพ โดยให้โอกาสบุคลากรได้เลือกทำงานตามความต้องการ ตามความรู้ ความสามารถของตน (Patterson, 1988)

ความไว้วางใจจะทำให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น รู้สึกมั่นใจ ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการทำให้เกิดความเชื่อมั่น

ในความสามารถของตนเองและคนอื่น สามารถตัดสินใจปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด เกิดสัมพันธภาพอันดีในหมู่คณะ (เสวียน เสนงาม, 2552)

รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมางถึงการที่ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้โอกาสในการทำงานของครูและให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานของบุคลากร

อมรรัตน์ ศรีทอง (2558) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงานในโรงเรียน โดยเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน

สรุป ความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการตัดสินปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ

6. ความมีคุณภาพ

ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน (Patterson, 1988)

ความมีคุณภาพเกิดจากการที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร มีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ คาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพ เชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นคุณค่าในการร่วมกันสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไว้วางใจซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกัน (เสวียน เสนงาม, 2552)

รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทุกระดับสามารถประเมินได้จากผลผลิต คือ นักเรียน ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมั่นในประสิทธิภาพของครูและนักเรียน

สรุป ความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงาน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์การ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพมากขึ้น

7. การเป็นที่ยอมรับ

การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีขวัญและกำลังใจ และส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับจากผู้อื่น (Patterson, 1988)

การเป็นที่ยอมรับ คือ การที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ได้รับการยกย่องนับถือโดยเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยินดีกับความสำเร็จในผลงานของครูและนักเรียนทั้ง

จากภายในและภายนอก ซึ่งจะทำให้บุคลเหล่านั้นเกิดความภูมิใจ และมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไปอย่างเต็มความสามารถก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากรและโรงเรียน (เสวียน เสนงาม, 2552)

การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้การยอมรับในความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนแต่ละคน การยกย่องชมเชยในผลงานที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งให้การยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของแต่ละคน (อมรัตน์ ศรีทอง, 2558)

สรุป การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง ผู้บริหารองค์การยอมรับและเพิ่มคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคคลในองค์การในการแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร

ความเอื้ออาทร เป็นคุณธรรม จริยธรรมประจำใจและกายของมนุษย์ ผู้บริหารควรดูแลความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร ความเอื้ออาทรต่อกันทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Patterson, 1988)

รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง การเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ อีกทั้งเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในโรงเรียน

อมรรัตน์ ศรีทอง (2558) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัว การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้วยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สรุป ความเอื้ออาทร หมายถึง ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล ในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์การ

9. ความซื่อสัตย์

การที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา โดยยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก และมีความมานะพยายามในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ (Patterson, 1988)

เสวียน เสนงาม (2552) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่ผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาต่อตนเองและคนอื่น โดยยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมคุณธรรม

เป็นหลัก และยึดหลักธรรมาภิบาลมีมานะพยายามในการปฏิบัติน้าที่อย่างเต็มความสามารถ อย่างสม่ำเสมอ

รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของครูที่ปฏิบัติ มีการกำหนดแนวทางให้ครูปฏิบัติอย่างเหมาะสม ชัดเจน มีการยกย่อง ชมเชย และให้ผลตอบแทน

สรุป ความซื่อสัตย์ หมายถึง องค์การควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

10. ความหลากหลายของบุคลากร

ครูมีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีสอนที่ไม่เหมือนกัน มีค่านิยมในด้านการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกัน (Patterson, 1988)

ความหลากหลายของบุคลากรเป็นความแตกต่างของผู้บริหาร ครู และบุคลากรเกี่ยวกับความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนของแต่ละคน ซึ่งโรงเรียนต้องรู้จักยืดหยุ่น และเชื่อมโยงความแตกต่างในการจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร นำไปสู่จุดประสงค์และค่านิยมร่วมของโรงเรียน (เสวียน เสนงาม, 2552)

อมรรัตน์ ศรีทอง (2558) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด เทคนิควิธีการ เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง รวมทั้งการประสานรูปแบบ วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนเพื่อนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

สรุป ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง องค์การเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผล

ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การกรอบทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง และแนวทางที่มุ่งศึกษาวิจัย แต่ส่วนใหญ่จะ

มุ่งที่ผลสำเร็จของงาน หรือการทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ และคุณภาพชีวิตในการทำงานและบุคลากร ดังมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้หลากหลาย ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จต่อผลสัมฤทธิ์ในวัตถุประสงค์ และขณะเดียวกันก็ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (หน้า 53) ได้บัญญัติความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จ ที่เกิดขึ้น

สถิต กองคำ (2542, หน้า 58) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลพิจารณาถึงผลงานที่ได้รับ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาการบรรลุผลถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้แน่นอน

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 9-10) กล่าวว่า ผู้บริหารต่างก็มุ่งพยายามสร้างผลสำเร็จในการจัดการให้เกิดขึ้น 2 ทาง คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่เป็นเครื่องมือใช้วัดความสำเร็จของกิจการ สำหรับคำว่าประสิทธิภาพ คือ การสามารถสร้างผลสำเร็จออกมา โดยได้ผลงานที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป แต่คำว่าประสิทธิผล คือ เป็นเพียงการวัดว่ากิจการสามารถทำได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แต่จะไม่มีการสนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ได้ใช้ไปว่าได้ใช้ไปมากน้อยเพียงใด

วิจลย์โกษาแสง (2548, หน้า 43) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

Steers (1977, p. 55) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่ผู้นำได้ให้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Fiedler (1967, p. 534) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

Price (1963, p. 318) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิผลขององค์การ 3 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิตขวัญการปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัวและความเป็นปึกแผ่นขององค์การ

สรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงาน ที่มุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุด

ประสิทธิผลของโรงเรียน

พวงทิพย์ มั่งคั่ง (2543) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน คือ การที่ผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารและจัดการในโรงเรียนโดยอาศัยการปรับตัวให้ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย บูรณาการผสมผสานการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม เพื่อการเจริญเติบโตของโรงเรียน เป็นผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชุมพล เปี่ยมศรี (2545) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่แท้จริง ที่บูรณาการผสมผสานคงสภาพขององค์การให้เกิดความพึงพอใจ และผลสำเร็จของการทำงานให้องค์การเกิดความพึงพอใจ และผลสำเร็จของการทำงานให้องค์การหรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งหมด

นรินทร์ หีบแก้ว (2545) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนในการจัดทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบจนก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

สัมฤทธิ์ หงส์ชูตา (2545) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่แท้จริงที่จะบูรณาการผสมผสาน คงสภาพองค์การ ให้เกิดความพึงพอใจและผลสำเร็จของการทำงานในองค์การหรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมหวัง มังธานี (2547, หน้า 47) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวม

Reid et al. (1988, p. 5) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

โรงเรียนที่มีประสิทธิผลอาจพิจารณาจากการที่ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อ

สภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก 4) สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้ (Hoy and Ferguson, 1985, pp.117-134)

ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน (Dessler, 1986, pp. 68-69) ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด (Morphet, 1982, pp. 93-97)

Hoy and Miskel (1991, p. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกที่ดี และได้สรุปว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

สรุปประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง สภาพความสำเร็จ ในการบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ในการจัดการศึกษา สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ประสิทธิผลของโรงเรียน ไม่ได้หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงอย่างเดียว หรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมไปถึง โรงเรียนที่มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมบูรณาการผสมผสานคงสภาพของโรงเรียนให้เกิดความพึงพอใจ และผลสำเร็จของการทำงานให้โรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในการรวมภาพทั้งระบบ

ประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด และมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย (Streers, 1977)

ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการทำให้ลุล่วง (Schein, 1970)

ประสิทธิผลขององค์การในแง่ของความสามารถในการผลิต หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น (Mott, 1972)

ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ หรือ หมายถึง ระดับการบรรลุความสำเร็จขององค์การที่จะนำทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Seashore & Yuchtman,1967, pp. 377-395)

สรุปประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในการผลิตหรือใช้ทรัพยากร ในการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้ เกิดประโยชน์สูงสุด

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

มีผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Hoy and Miskel (1991, pp. 384-397) เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนา
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต

Robbins (1997, pp. 46-49) ได้สร้างเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การที่ครอบคลุมเกณฑ์ต่าง ๆ ตามลักษณะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การวัดผลทางการเงิน
2. ผลผลิต
3. ความเจริญเติบโตขององค์การ
4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
5. คุณภาพของสินค้า
6. ความยืดหยุ่น
7. ความก้าวหน้าและความพึงพอใจของบุคลากร
8. การให้การยอมรับของสังคม

Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี

3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

4. มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก

5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม

6. มีการพัฒนาบุคลากร

7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

ประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวความคิดของ Mott (1972, p. 398) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนและครู ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา รวมถึงพฤติกรรมในการทำงานกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน มีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนต้องมีความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ การเงินคล่องตัว บุคลากรมีคุณภาพ ตลอดจนมีการบริหารจัดการที่ดี (Mott, 1972)

ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดส่ง อำนวยความสะดวก ตลอดจนบรรยากาศ และทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีทัศนคติ แรงจูงใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม (นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552)

โศภิดา คล้ายหนองสรวง (2558) กล่าวว่า ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีพัฒนาการระดับสูงขึ้น มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์ (2559) กล่าวว่า ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูดำเนินงานในโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

สรุปความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และความสามารถในทางวิชาการของนักเรียน

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ

ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง นักเรียนมีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึก ที่แสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้งสี่ด้าน คือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นเพื่อไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดจากผู้ที่ได้รับการศึกษาครบถ้วนทั้งสี่ด้านดังกล่าว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม (Mott, 1972)

ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การที่นักเรียนเป็นผู้มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม (นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552)

โศภิดา คล้ายหนองสรวง (2558) กล่าวว่า ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านการบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียน ให้มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน มีระเบียบวินัย และความประพฤติเรียบร้อย มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์ (2559) กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูดำเนินการอบรมนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน

สรุปความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรม สามารถอยู่ในกฎระเบียบที่ดีของโรงเรียนและสังคม รู้จักพัฒนาตนเอง และมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษา

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในองค์การต่าง ๆ ประกอบด้วย คนและงาน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยกำหนดนโยบายของโรงเรียนที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ และต้องเป็นนักพัฒนาแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Mott, 1972)

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครู ร่วมกันพัฒนาปรับเปลี่ยนการดำเนินการบริหารด้านการเรียนการสอน และการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนานักเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีการปรับตัวและก้าวทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552)

โศภิดา คล้ายหนองสรวง (2558) กล่าวว่า ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า มีสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนใหม่ ๆ ใช้ ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์ (2559) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาจากลักษณะการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

สรุป ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนา ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านบริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารควรจะเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ที่จะมีผลดีต่อการพัฒนางาน เพราะหากมีความขัดแย้งมากเกินไป จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงานและการลาออกจากงานได้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในการที่จะแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนที่เหมาะสมจะส่งผลดีต่อการบริหารงาน สามารถโน้มน้าวความคิด ค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายที่ต่างกันให้ปรับเปลี่ยนไปแนวทางเดียวกันได้ (Mott, 1972)

ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ที่ช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปด้วยดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่วางไว้ (นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552)

โศภิดา คล้ายหนองสรวง (2558) กล่าวว่า ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและคณะครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความสามัคคี ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างราบรื่น

ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์ (2559) กล่าวว่าความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครู ได้ดำเนินการสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

สรุป ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นผลมาจากการศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถบริหาร

จัดการสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ ความสารถ ประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ทฤษฎีภาวะผู้นำทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Reid, 1988, p. 24) ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาท และมีความสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และมีจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารจัดการการศึกษา จะส่งผลให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษายุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างภาวะผู้นำและฝึกฝนให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูเกิดความศรัทธา ยอมรับ เกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถที่มีในแต่ละบุคคลช่วยกันหาแนวทางพัฒนาการศึกษา และช่วยกันแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยเหตุผล มีกระบวนการ ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์งานการศึกษาให้พัฒนายิ่งขึ้นต่อไป ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (อำภา ปิยารมณ์, 2549, หน้า 53) การปฏิรูปการศึกษา มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยคุณลักษณะผู้นำเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้สำเร็จประสบความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถสร้างความศรัทธา ยอมรับ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคปฏิรูปการศึกษา

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน ดังเช่น

ปิลัญปฏิพิมพาคม (2550) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชร ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธวัชชัย ยวงคำ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังเช่น

นิภาภรณ์ ขำปาน (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1

นฤมล สุภาทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เพราะโรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำ ที่จะกระตุ้นให้บุคลากร และโรงเรียนเกิดการพัฒนา

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์การต่าง ๆ จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมจะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ และสามารถสร้างจุดอ่อนให้กับองค์การได้เช่นเดียวกัน

Denison (1990) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectivness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ

2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

4. มีภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผลตามที่ต้องการได้

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นตัวแทนของค่านิยม และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ นำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ค่านิยม และวิธีปฏิบัติขององค์การ การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์การ (Jenk, 1990) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การ คือ ปัจจัยที่มีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลขององค์การ (Anderson, 2000) ดังเช่น ประพจน์ แย้มทิม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม เสวียน เสนงาม (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จันทร์เพ็ญ ลาภมากผล (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า

1. วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมของข้าราชการครูประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกขนาด

2. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมและรายด้านกับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุดม (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา โดยอาศัยกรอบแนวคิดของแพตเตอร์สัน 10 ด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงานของผู้บริหารทั้งประสบการณ์มาและและประสบการณ์น้อย อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้งของโรงเรียนปรากฏว่า โรงเรียนส่วนกลางและโรงเรียนส่วนภูมิภาค วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชุมพล เปี่ยมศรี (2545) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนมีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

นิภาภรณ์ ขำปาน (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับดี และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1 เรียงตามลำดับความสำคัญตามสมการถดถอย หรือสมการพยากรณ์ประกอบด้วย การพัฒนาความผูกพันและศรัทธาต่อผู้นำ (X_7) และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงลบ (X_5) สมการณ์พยากรณ์ได้แก่ $Y = 3.014-0.049X_5 + 0.068X_7$

นฤมล สุภาทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ ประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 23.70

ประพจน์ แย้มทิม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมโชค โพธิ์งาม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามความรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสัมประสิทธิ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ปัจจัยการบริหารโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ

มาก ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกทุกปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธวัชชัย ยวงคำ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เสวียน เสนงาม (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2

เจียระนัย ไชยนา (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน

จีรวัฒน์ ฟ้ากระจ่าง (2554) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคล

โรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร โดยมีปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวแปรพยากรณ์ พบว่า สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดสกลนครได้ร้อยละ 72

นาฏพิมล คุณเผือก (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555) ได้ศึกษาการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างจากผู้เชี่ยวชาญ มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเอง ประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 6) ด้านการเยียวยารักษา 7) ด้านการโน้มน้าวใจ 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่/ทรัพยากร ประกอบด้วย 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนและ10) ด้านการสร้างกลุ่มชน

โศภิดา คล้ายหนองสรวง (2558) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อมรรัตน์ ศรีทอง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก

อภิชาต อนันตภักดิ์ (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Abel (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้รับใช้และสภาพแวดล้อมของงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน กระบวนการวิจัยประกอบด้วยการใช้เทคนิคเดลไฟ โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้ง เพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อ ของการวิจัย 1) คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัด 3) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไร้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่ม คือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวช นักการศึกษา ผู้นำจากองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งผู้นำจากองค์กรอาสาสมัคร รวม 28 ท่าน จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับการนำเสนอและเปิดอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากข้อมูลในการอภิปราย การทำรายงานการประเมินตนเองถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่น การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล 4 แห่งในขณะที่เขาบริหารโรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริหารเหล่านี้มิได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้แต่คณะผู้บริหารได้ลงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่าน ไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่างเท่านั้น แต่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ในเวลาเดียวกันด้วย

Denise (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Those who would lead must first serve: The praxis of servant leadership by public school principles ทำการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐ ในขณะที่ภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมมีจุดเน้นที่การบริหารจัดการของคณะกรรมการและของนักเรียน แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีจุดเน้นที่การเสียสละของผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มชนและสร้างสรรค์ชีวิตของสมาชิก ซึ่งเน้นที่บทบาทของผู้นำมากกว่าทักษะและเทคนิค กรอบและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ถูกประยุกต์ในการศึกษาครั้งนี้ แนวคิดของ Greenleaf โดยการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พร้อมกับการพิจารณาชีวิตการทำงานในปีแรกเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการบรรยาย ผู้วิจัยได้บรรยายบทต่าง ๆ ดังนี้ บทที่ 1 กล่าวถึงที่มาของโครงการและอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

บทที่ 2 กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 ทบทวนวิธีการวิจัยเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ บทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ประสบการณ์การทำงานในปีแรกของผู้บริหารที่มีจุดเน้นที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการสร้างกลุ่มชน บทที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามแนวคิดของ Greenleaf ส่วนบทที่ 6 เป็นการสรุปการศึกษาค้นคว้าด้วยการวินิจฉัยไตร่ตรองถึงธรรมชาติของปัญหาของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และวิสัยทัศน์ในการศึกษา

Lambert (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant leadership qualities of principals. organizational climates, and student achievement: A correlational study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บรรยากาศองค์การ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้ และท่าทีของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์การ โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยแบบทอสอบมาตรฐาน และผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

Irving (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ พบว่า ตัวแปรแต่ละตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Ostrem (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และระดับความหวัง จิตสำนึกความยึดเหนี่ยว ความไว้วางใจในองค์การ และความไว้วางใจในผู้จัดการ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

Thompson (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The public superintendent and servant leadership การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณลักษณะผู้บริหารแบบผู้รับใช้ วิธีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพนอกจากจะประกอบด้วยการวิจัยเชิงสำรวจยังใช้วิธีสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด แต่มีความละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมิเสโซต้า และรัฐวิสคอนซิ่น ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน จาการศึกษา พบว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ (การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน อุทิศตนเพื่องานพัฒนาบุคคล การสร้างกลุ่มชน) เขา พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทผู้นำ

แบบผู้รับใช้ ว่าพฤติกรรมที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำแบบผู้รับใช้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ของ Greenleaf (2002, pp. 21-26) ซึ่งมีองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ด้าน คือ 1) การฟัง 2) การเห็นอกเห็นใจ 3) การเยียวยารักษา 4) การตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวจิตใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ 7) การมองการณ์ไกล 8) ความรับผิดชอบร่วมกัน 9) การอุทิศตน 10) การสร้างชุมชนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ของ Patterson (1988, pp. 107-109) ซึ่งกำหนดว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การเป็นที่ยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์ 10) ความหลากหลายของบุคลากร และประสิทธิผลของโรงเรียน ของ Mott (1972, p. 398) ที่ว่าประสิทธิผลของสถานศึกษามีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,689 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ปีการศึกษา 2556 โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) จำนวน 336 คน

2.2 ดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจังหวัดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้กลุ่มตัวอย่างครูผู้ปฏิบัติงานสอน จำนวน 336 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน จำแนกตามจังหวัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

จังหวัด	จำนวนครู (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชัยนาท	520	65
ลพบุรี	1,165	145
สิงห์บุรี	462	58
อ่างทอง	542	68
รวม	2,689	336

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของ Likert (1967) ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม ขึ้นเอง โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf (2002, pp. 21-61) จำแนกเป็น 10 ด้าน จำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของ Likert (1967) ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นเอง โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีของ Patterson (1988, pp. 50-51) จำแนกเป็น 10 ด้าน จำนวนทั้งสิ้น 35 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของ Likert (1967) ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม ขึ้นเอง โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีของ Mott (1972, p. 398) จำแนกเป็น 4 ด้าน จำนวนทั้งสิ้น 30 ข้อ

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยอาศัยหลักการและแนวคิดในการดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน

2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แล้วเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง แล้วพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเนื้อหา ภาษา โครงสร้าง และนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบ และสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการก่อนนำมาไปใช้เก็บข้อมูล รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ขอความอนุเคราะห์ตรวจแบบสอบถาม ประกอบด้วย

3.1 ดร.สมุทร ชำนาญ	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์	อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3.3 ดร.ชัยพจน์ รักงาม	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3.4 นายวินัย อินทรสวัสดิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
3.5 นายยุทธศิลป์ แย้มเจริญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนริ้วหว้าวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

4. ความเที่ยงตรง การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจแก้ภาษาเนื้อหา และโครงสร้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด โดยมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน

30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิธีหาค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อ (Item total correlation) ผลการวิเคราะห์ พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .64ถึง .88 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .55ถึง .89 และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .58 ถึง .90

6. นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ซึ่ง พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วนี้ จัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากครูผู้ปฏิบัติงานสอน ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

2. ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเองทั้งสิ้น 336 ฉบับ พร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดของแบบสอบถามและขอนัดเวลาในการรับแบบสอบถามคืน

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมาเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยกำหนดเกณฑ์น้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลมาก

3 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลน้อย

1 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลน้อยที่สุด

2. ทำการบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

4.51-5.00 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำ/ วัฒนธรรมองค์การ /ประสิทธิผลน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .81 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .41-.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .21-.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

4. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540) ดังนี้

.80-1.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับสูง

.60-.79 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับค่อนข้างสูง

.40-.59 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับปานกลาง

.20-.39 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับค่อนข้างต่ำ

.00-.19 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับคำถามในการวิจัย และการทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมรายด้านและรายข้อ โดยใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*)

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สถิติที่ใช้ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

3. การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

4. การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และอันดับขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงที (*t*-distribution)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงเอฟ (*F*-distribution)
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of squares)
df	แทน	ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
MS	แทน	ค่าความแปรปรวน (Mean squares)
S.E.b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
S.E.est	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
bo	แทน	ค่าคงที่ของพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
P	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability)
Tolerance	แทน	ค่าคงทนในการยอมรับ

VIF	แทน	ค่าปัจจัยการขยายตัวของการพยากรณ์
X_L	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน
X_1	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการฟัง
X_2	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเห็นอกเห็นใจ
X_3	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเยียวยารักษา
X_4	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการตระหนักรู้
X_5	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ
X_6	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างมโนทัศน์
X_7	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการมองการณ์ไกล
X_8	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการรับผิดชอบร่วมกัน
X_9	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการอุทิศตน
X_{10}	แทน	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างชุมชน
X_C	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
X_{11}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ
X_{12}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านการมอบอำนาจ
X_{13}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านการตัดสินใจ
X_{14}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
X_{15}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความไว้วางใจ
X_{16}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความมีคุณภาพ
X_{17}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านการเป็นที่ยอมรับ
X_{18}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความเอื้ออาทร
X_{19}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความซื่อสัตย์

X_{20}	แทน	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความหลากหลายของบุคลากร
Y	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียน
Y_1	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
Y_2	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
Y_3	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
Y_4	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
$\hat{Y}$	แทน	สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	แทน	สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในรูปคะแนนมาตรฐาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตอนที่ **7** สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5ดังตารางที่ 2-12

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน	***n* = 336**			
	$\overline{X}$	***SD***	**ระดับ**	**อันดับ**
1. ด้านการฟัง	4.25	.76	มาก	7
2. ด้านการเห็นอกเห็นใจ	4.29	.73	มาก	4
3. ด้านการเยียวยารักษา	4.31	.66	มาก	1
4. ด้านการตระหนักรู้	4.13	.73	มาก	9
5. ด้านการโน้มน้าวจิตใจ	4.27	.75	มาก	6
6. ด้านการสร้างมโนทัศน์	4.08	.77	มาก	10
7. ด้านการมองการณ์ไกล	4.15	.75	มาก	8
8. ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	4.29	.71	มาก	3
9. ด้านการอุทิศตน	4.31	.68	มาก	2
10. ด้านการสร้างชุมชน	4.29	.78	มาก	5
รวม	4.24	.73	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการเยียวยารักษาด้านการอุทิศตนและด้านการรับผิดชอบร่วมกัน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการฟัง

ข้อ	ด้านการฟัง	*n* = 336			
		$\bar{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูจะมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตน	4.33	.79	มาก	1
2	ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานในการพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจ	4.33	.83	มาก	2
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูพูดอย่างเต็มที่ ถ้ามีการขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้ครูพูดต่อไป	4.23	.88	มาก	3
4	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับขีดจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง	4.10	.87	มาก	4
	รวม	4.25	.84	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการฟังโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูจะมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตนผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานในการพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูพูดอย่างเต็มที่ ถ้ามีการขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้ครูพูดต่อไปและผู้บริหารเปิดใจยอมรับขีดจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเห็นอกเห็นใจ

ข้อ	ด้านการเห็นอกเห็นใจ	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือครูให้ได้รับประโยชน์ที่พึงได้รับในการปฏิบัติงาน	4.26	.85	มาก	3
2	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูเป็นอย่างดี	4.16	.90	มาก	4
3	ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	4.33	.75	มาก	2
4	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยครู	4.40	.76	มาก	1
	รวม	4.29	.81	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเห็นอกเห็นใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยครู ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือครูให้ได้รับประโยชน์ที่พึงได้รับในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูเป็นอย่างดี ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเยียวยารักษา

ข้อ	ด้านการเยียวยารักษา	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.36	.71	มาก	1
2	ผู้บริหารมีความยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งด้านการงานและปัญหาส่วนตัว	4.33	.75	มาก	3
3	ผู้บริหารมีเวลาให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความอ่อนแอและสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ	4.19	.79	มาก	4
4	ผู้บริหารคอยให้กำลังใจและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานตลอดเวลา	4.36	.75	มาก	2
	รวม	4.31	.75	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเยียวยารักษาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียนผู้บริหารคอยให้กำลังใจและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานตลอดเวลาผู้บริหารมีความยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งด้านการงานและปัญหาส่วนตัว และผู้บริหารมีเวลาให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความอ่อนแอและสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการตระหนักรู้

ข้อ	ด้านการตระหนักรู้	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน	4.19	.79	มาก	2
2	ผู้บริหารจูงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาบรรณครู และคุณค่าของตนเองและนำมาใช้ ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.26	.78	มาก	1
3	ผู้บริหารรู้จุดเด่น จุดด้อย รับรู้อารมณ์ทั้งของตนเอง และผู้อื่นได้ดี	3.96	.84	มาก	4
4	ผู้บริหารเข้าใจสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นต่อครู พร้อมทั้งร่วมหาทางป้องกัน และแก้ไขปัญหา	4.09	.87	มาก	3
	รวม	4.12	.82	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการตระหนักรู้โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจูงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาบรรณครู และคุณค่าของตนเองและนำมาใช้ ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนผู้บริหารเข้าใจสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นต่อครู พร้อมทั้งร่วมหาทางป้องกัน และแก้ไขปัญหา และผู้บริหารรู้จุดเด่น จุดด้อย รับรู้อารมณ์ทั้งของตนเอง และผู้อื่นได้ดี ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ

ข้อ	ด้านการโน้มน้าวจิตใจ	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารมีวาทศิลป์ในการพูดโน้มน้าวใจให้ครูร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	4.30	.86	มาก	2
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูจนได้รับการยอมรับ และยึดถือเป็นต้นแบบ	4.26	.93	มาก	3
3	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ครูตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจมากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง	4.36	.76	มาก	1
4	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ	4.16	.93	มาก	4
	รวม	4.27	.87	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ครูตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจมากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเองผู้บริหารมีวาทศิลป์ในการพูดโน้มน้าวใจ ให้ครูร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูจนได้รับการยอมรับ และยึดถือเป็นต้นแบบและผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการสร้างมโนทัศน์

ข้อ	ด้านการสร้างมโนทัศน์	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	4.06	.85	มาก	2
2	ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง	4.03	.87	มาก	3
3	ผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมาย กรอบแนวคิด และทิศทางในอนาคตของโรงเรียน	4.03	.95	มาก	4
4	ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน	4.19	.79	มาก	1
	รวม	4.08	.86	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการสร้างมโนทัศน์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง และผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมาย กรอบแนวคิด และทิศทางในอนาคตของโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมองการณ์ไกล

ข้อ	ด้านการมองการณ์ไกล	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น สามารถวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาล่วงหน้า และให้แนวทางปฏิบัติแก่ครูได้อย่างเหมาะสม	4.19	.79	มาก	1
2	ผู้บริหารสามารถนำครูให้จัดทำแผนพัฒนาได้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.12	.85	มาก	4
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	4.16	.78	มาก	2
4	ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน	4.13	.85	มาก	3
	รวม	4.15	.82	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมองการณ์ไกลโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น สามารถวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาล่วงหน้า และให้แนวทางปฏิบัติแก่ครูได้อย่างเหมาะสมผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน และผู้บริหารสามารถนำครูให้จัดทำแผนพัฒนาได้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียนตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน

ข้อ	ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกแก่ครู ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	4.26	.85	มาก	4
2	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและส่วนรวม	4.36	.75	มาก	1
3	ผู้บริหารมีการติดตามกำกับดูแล สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.26	.77	มาก	3
4	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน	4.29	.74	มาก	2
	รวม	4.29	.78	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการรับผิดชอบร่วมกันโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและส่วนรวมผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานผู้บริหารมีการติดตามกำกับดูแล สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและผู้บริหารสร้างจิตสำนึกแก่ครูในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการอุทิศตน

ข้อ	ด้านการอุทิศตน	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารมีการอุทิศตน อุทิศเวลา หรือบริจาคทรัพย์ เพื่อความสำเร็จของงาน	4.36	.80	มาก	2
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครู ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้อง ตรงตามความต้องการ	4.46	.67	มาก	1
3	ผู้บริหารมีความพยายามอย่างจริงใจยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้ครู มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	4.22	.85	มาก	3
4	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของครู มากกว่าสนองความต้องการของตน	4.19	.79	มาก	4
	รวม	4.31	.78	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการอุทิศตนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครู ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้อง ตรงตามความต้องการผู้บริหารมีการอุทิศตน อุทิศเวลา หรือบริจาคทรัพย์ เพื่อความสำเร็จของงานผู้บริหารมีความพยายามอย่างจริงใจยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้ครูมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของครูมากกว่าสนองความต้องการของตน ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการสร้างชุมชน

ข้อ	ด้านการสร้างชุมชน	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้คณะครูเกิดความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีมและมีความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน	4.30	.97	มาก	3
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารโรงเรียน	4.30	.82	มาก	2
3	ผู้บริหารปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนจะได้สร้าง และรับประสบการณ์ความเอื้ออาทรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	4.20	.87	มาก	4
4	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะครู เช่น การฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	4.36	.75	มาก	1
	รวม	4.29	.85	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการสร้างชุมชนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะครู เช่น การฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้คณะครูเกิดความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีมและมีความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนและผู้บริหารปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนจะได้สร้าง และรับประสบการณ์ความเอื้ออาทรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ดังตารางที่ 13-23

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ความมุ่งประสงค์ขององค์การ	4.40	.65	มาก	1
2	การมอบอำนาจ	4.26	.58	มาก	8
3	การตัดสินใจ	4.17	.72	มาก	9
4	ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	4.02	.82	มาก	10
5	ความไว้วางใจ	4.31	.75	มาก	6
6	ความมีคุณภาพ	4.40	.67	มาก	2
7	การเป็นที่ยอมรับ	4.38	.67	มาก	4
8	ความเอื้ออาทร	4.30	.65	มาก	7
9	ความซื่อสัตย์	4.38	.64	มาก	3
10	ความหลากหลายของบุคลากร	4.31	.71	มาก	5
	รวม	4.29	.69	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความมุ่งประสงค์ขององค์การความมีคุณภาพ และความซื่อสัตย์

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ

ข้อ	ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ	*n* = 336			
		$\bar{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าใจในจุดประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.30	.82	มาก	3
2	ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ของโรงเรียน	4.46	.67	มาก	1
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนทุกคน	4.43	.71	มาก	2
	รวม	4.40	.73	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ของโรงเรียนผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนทุกคน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าใจในจุดประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมอบอำนาจ

ข้อ	ด้านการมอบอำนาจ	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	4.26	.81	มาก	2
2	ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู	4.23	.71	มาก	3
3	ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกันมากขึ้น	4.33	.54	มาก	1
4	ผู้บริหารไม่มอบหมายงานให้เฉพาะคนใกล้ชิด และคนที่วางใจ	4.23	.72	มาก	4
	รวม	4.26	.70	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมอบอำนาจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกันมากขึ้นผู้บริหารให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู และผู้บริหารไม่มอบหมายงานให้เฉพาะคนใกล้ชิด และคนที่วางใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการตัดสินใจ

ข้อ	ด้านการตัดสินใจ	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด	4.33	.69	มาก	1
2	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ	4.26	.85	มาก	2
3	ในการตัดสินใจเรื่องส่วนรวม ผู้บริหารไม่ชอบตัดสินใจคนเดียว	3.93	.70	มาก	3
	รวม	4.17	.75	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการตัดสินใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานมากที่สุดผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจและในการตัดสินใจเรื่องส่วนรวม ผู้บริหารไม่ชอบตัดสินใจคนเดียว ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ข้อ	ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	*n* = 336			
		$\bar{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ครูทุกคนเห็นความสำคัญว่า “เรา” ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	4.07	.93	มาก	1
2	ครูมีความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนและช่วยกันพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น	3.99	.79	มาก	3
3	ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียน	4.07	.96	มาก	2
4	ทุกคนในโรงเรียนทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ	3.97	.83	มาก	4
	รวม	4.03	.88	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูทุกคนเห็นความสำคัญว่า “เรา” ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันครูทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียนครูมีความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนและช่วยกันพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และทุกคนในโรงเรียนทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความไว้วางใจ

ข้อ	ด้านความไว้วางใจ	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความสามารถ	4.33	.87	มาก	2
2	ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าครูมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ผลงานก็จะออกมาดี	4.40	.80	มาก	1
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหาร	4.20	.79	มาก	3
	รวม	4.31	.82	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความไว้วางใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าครูมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ผลงานก็จะออกมาดีผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความสามารถและผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหารตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับ และระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความมีคุณภาพ

ข้อ	ด้านความมีคุณภาพ	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	4.30	.73	มาก	3
2	ผู้บริหารมีคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพของนักเรียน	4.43	.71	มาก	2
3	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียน	4.46	.72	มาก	1
	รวม	4.40	.72	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความมีคุณภาพโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียนผู้บริหารมีคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพของนักเรียน และผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเป็นที่ยอมรับ

ข้อ	ด้านการเป็นที่ยอมรับ	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาส และให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ ๆ ของครู	4.36	.70	มาก	3
2	ผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชยในความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานและผลงานของครู	4.43	.80	มาก	1
3	ผู้บริหารยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ การวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผล	4.40	.80	มาก	2
4	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	4.33	.70	มาก	4
	รวม	4.38	.75	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการเป็นที่ยอมรับโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงานและผลงานของครูผู้บริหารยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ การวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลผู้บริหารเปิดโอกาส และให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ ๆ ของครู และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความเอื้ออาทร

ข้อ	ด้านความเอื้ออาทร	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของทุกคนในโรงเรียน	4.30	.73	มาก	2
2	ผู้บริหารเอาใจใส่คณะครูในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้คณะครูมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.33	.70	มาก	1
3	บุคลากรส่วนใหญ่มีความภูมิใจที่ได้มาทำงานในโรงเรียนนี้	4.26	.72	มาก	4
4	ครูมีความเอื้ออาทรและเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของครูด้วยกัน	4.30	.79	มาก	3
5	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.17	.82	มาก	5
	รวม	4.27	.75	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเอาใจใส่คณะครูในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้คณะครูมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของทุกคนในโรงเรียน ครูมีความเอื้ออาทรและเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของครูด้วยกัน บุคลากรส่วนใหญ่มีความภูมิใจที่ได้มาทำงานในโรงเรียนนี้ และผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความซื่อสัตย์

ข้อ	ด้านความซื่อสัตย์	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง และสม่ำเสมอ	4.37	.66	มาก	2
2	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคลากรโดยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เป็นหลัก	4.37	.70	มาก	3
3	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบ ในการปฏิบัติงานของครูตามระบบคุณธรรม	4.40	.80	มาก	1
	รวม	4.38	.72	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความซื่อสัตย์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบ ในการปฏิบัติงานของครูตามระบบคุณธรรมผู้บริหารได้กำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง และสม่ำเสมอและผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคลากรโดยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความหลากหลายของบุคลากร

ข้อ	ด้านความหลากหลายของบุคลากร	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน	4.24	.76	มาก	3
2	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูในการปฏิบัติงาน	4.40	.71	มาก	1
3	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียน	4.30	.86	มาก	2
	รวม	4.31	.78	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูในการปฏิบัติงานผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียน และผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5ดังตารางที่ 24-28

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	4.16	.66	มาก	2
2	ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	4.13	.78	มาก	4
3	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	4.13	.76	มาก	3
4	ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.31	.62	มาก	1
	รวม	4.18	.71	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ข้อ	ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.10	.70	มาก	6
2	โรงเรียนจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.20	.79	มาก	4
3	ครูนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผน จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.23	.71	มาก	2
4	นักเรียนมีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น	4.00	.81	มาก	8
5	นักเรียนชั้นม.3 และม. 6 เรียนจบตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดทุกคน	4.17	.73	มาก	5
6	นักเรียนในระดับชั้นม.6 สามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้เพิ่มขึ้น	4.06	.99	มาก	7
7	โรงเรียนส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขัน/ร่วมกิจกรรมด้านวิชาการ กับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นประจำ	4.29	.86	มาก	1
8	นักเรียนได้รับรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น ในรอบปีที่ผ่านมา	4.23	.95	มาก	3
	รวม	4.16	0.82	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงเรียนส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขัน/ร่วมกิจกรรมด้านวิชาการ กับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นประจำครูนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผน จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและนักเรียนได้รับรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น ในรอบปีที่ผ่านมา ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ข้อ	ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	*n* = 336			
		$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน	4.32	.94	มาก	1
2	นักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย	4.30	.82	มาก	2
3	นักเรียนเป็นผู้มีเหตุผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	4.10	.87	มาก	4
4	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด	4.13	.99	มาก	3
5	นักเรียนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด	4.03	.87	มาก	6
6	นักเรียนมีความกระตือรือร้น และสนใจใฝ่รู้ต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน	3.91	.98	มาก	7
7	นักเรียนชั้นม. 3 และ 6 ของโรงเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น	4.10	.94	มาก	5
	รวม	4.13	.92		มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม

ให้ครูจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนนักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตยและนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ข้อ	ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	*n* = 336			
		$\bar{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.13	.95	มาก	5
2	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	4.10	.91	มาก	6
3	ครูเข้ารับการอบรมทางวิชาการ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	4.13	.76	มาก	4
4	ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอน หรือพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน	4.16	.74	มาก	3
5	ครูนำผลจากการวัดผล และประเมินผล มาวางแผน พัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น	4.20	.87	มาก	1
6	ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อปรับปรุง พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	4.03	.97	มาก	7
7	โรงเรียนพัฒนา แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และนำเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอน	4.16	.63	มาก	2
	รวม	4.13	.83	มาก	

จากตารางที่ 27 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ครูนำผลจากการวัดผล และประเมินผล มาวางแผน พัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น โรงเรียนพัฒนา แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และนำเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้พัฒนา

การเรียนการสอนและครูปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน หรือพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ข้อ	ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	*n* = 336			
		$\bar{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1	โรงเรียนนำความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชนมาใช้ในการแก้ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.29	.64	มาก	5
2	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน	4.36	.65	มาก	2
3	ผู้บริหารมีการวางแผน แบ่งงาน มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจ ความชำนาญของครูในโรงเรียน	4.30	.69	มาก	4
4	ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อครูผู้ร่วมงาน	4.46	.62	มาก	1
5	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผล ประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียน	4.23	.92	มาก	7
6	ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.36	.87	มาก	3
7	ผู้บริหารและครู มีการประเมินผลและสรุปผลงานต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.29	.82	มาก	6
8	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ	4.17	.63	มาก	8
	รวม	4.31	.73	มาก	

จากตารางที่ 28 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อครูผู้ร่วมงานผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนและผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน (X_L)	**ประสิทธิผลของโรงเรียน (Y) $n = 336$**									
	Y_1		Y_2		Y_3		Y_4		Y	
	r	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***
ด้านการฟัง (X_1)	.51**	.00	.60**	.00	.30**	.00	.62**	.00	.55**	.00
ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X_2)	.58**	.00	.65**	.00	.37**	.00	.75**	.00	.63**	.00
ด้านการเยียวยารักษา (X_3)	.45**	.00	.54**	.00	.29**	.00	.68**	.00	.53**	.00
ด้านการตระหนักรู้ (X_4)	.61**	.00	.65**	.00	.40**	.00	.74**	.00	.65**	.00
ด้านการโน้มน้าวจิตใจ (X_5)	.76**	.00	.80**	.00	.54**	.00	.70**	.00	.76**	.00
ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_6)	.63**	.00	.63**	.00	.34**	.00	.71**	.00	.62**	.00
ด้านการมองการณ์ไกล (X_7)	.51**	.00	.55**	.00	.34**	..00	.68**	.00	.56**	.00
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (X_8)	.55**	.00	.55**	.00	.43**	.00	.74**	.00	.61**	.00
ด้านการอุทิศตน (X_9)	.46**	.00	.54**	.00	.34**	.00	.68**	.00	.54**	.00
ด้านการสร้างชุมชน (X_{10})	.69**	.00	.68**	.00	.54**	.00	.85**	.00	.74**	.00
X_L	.66**	.00	.71**	.00	.45**	.00	.82**	.00	.71**	.00

** $p < .01$

จากตารางที่ 29 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X_2) ด้านการตระหนักรู้ (X_4) ด้านการโน้มน้าวจิตใจ (X_5) ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_6) ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (X_8) และด้านการสร้างชุมชน (X_{10}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ส่วนด้านการฟัง (X_1) ด้านการเยียวยารักษา (X_3) ด้านการมองการณ์ไกล (X_7) และด้านการอุทิศตน (X_9) มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน (X_C)	**ประสิทธิผลของโรงเรียน (Y) $n = 336$**									
	Y_1		Y_2		Y_3		Y_4		Y	
	r	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11})	.57**	.00	.67**	.00	.42**	.00	.75**	.00	.65**	.00
การมอบอำนาจ (X_{12})	.62**	.00	.67**	.00	.42**	.00	.67**	.00	.64**	.00
การตัดสินใจ (X_{13})	.72**	.00	.72**	.00	.64**	.00	.74**	.00	.77**	.00
ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14})	.77**	.00	.84**	.00	.82**	.00	.67**	.00	.85**	.00
ความไว้วางใจ (X_{15})	.70**	.00	.79**	.00	.61**	.00	.76**	.00	.78**	.00
ความมีคุณภาพ (X_{16})	.69**	.00	.79**	.00	.57**	.00	.73**	.00	.76**	.00
การเป็นที่ยอมรับ (X_{17})	.80**	.00	.79**	.00	.60**	..00	.85**	.00	.83**	.00
ความเอื้ออาทร (X_{18})	.79**	.00	.87**	.00	.72**	.00	.77**	.00	.86**	.00
ความซื่อสัตย์ (X_{19})	.78**	.00	.75**	.00	.59**	.00	.85**	.00	.80**	.00
ความหลากหลายของบุคลากร (X_{20})	.77**	.00	.81**	.00	.64**	.00	.76**	.00	.81**	.00
X_C	.82**	.00	.88**	.00	.70**	.00	.86**	.00	.89**	.00

** $p < .01$

จากตารางที่ 30 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ด้านการเป็นที่ยอมรับ (X_{17})

ด้านความเอื้ออาทร (X_{18}) และด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ส่วนด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) ด้านการมอบอำนาจ (X_{12}) ด้านการตัดสินใจ (X_{13}) ด้านความไว้วางใจ (X_{15}) ด้านความมีคุณภาพ (X_{16}) และด้านความซื่อสัตย์ (X_{19}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ปัจจัย (X)	R	R^2
ด้านการฟัง (X_1)	.547**	.299
ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X_2)	.635**	.403
ด้านการเยียวยารักษา (X_3)	.529**	.280
ด้านการตระหนักรู้ (X_4)	.648**	.420
ด้านการโน้มน้าวจิตใจ (X_5)	.761**	.579
ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_6)	.621**	.386
ด้านการมองการณ์ไกล (X_7)	.559**	.312
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (X_8)	.611**	.374
ด้านการอุทิศตน (X_9)	.541**	.292
ด้านการสร้างชุมชน (X_{10})	.743**	.552
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11})	.650**	.422
การมอบอำนาจ (X_{12})	.615**	.416
การตัดสินใจ (X_{13})	.771**	.595
ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งของ	.848**	.720

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ปัจจัย (X)	R	R^2
ความไว้วางใจ (X_{15})	.780**	.608
ความมีคุณภาพ (X_{16})	.758**	.575
การเป็นที่ยอมรับ (X_{17})	.827**	.683
ความเอื้ออาทร (X_{18})	.861**	.741
ความซื่อสัตย์ (X_{19})	.802**	.643
ความหลากหลายของบุคลากร (X_{20})	.812**	.659
รวม	.964**	.929

** $p < .01$

จากตาราง 31 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทีระดับ .01

ตอนที่ 7 สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน 10 ด้าน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 10 ด้าน แล้วหาลำดับขั้นตอนอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ดังตารางที่ 32-35

ก่อนการสร้างสมการพยากรณ์ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับกรณีตัวแปรทำนายต้องไม่สัมพันธ์กันเองมากเกินไป โดยทดสอบค่า *Tolerance* และค่า *VIF* พบผลดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่า *Tolerance* และค่า *VIF* ของตัวแปรต้นจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

ปัจจัย (X)	*Tolerance*	*VIF*
ด้านการฟัง (X_1)	.543	1.842
ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X_2)	.507	1.971
ด้านการเยียวยารักษา (X_3)	.565	1.770
ด้านการตระหนักรู้ (X_4)	.561	1.782
ด้านการโน้มน้าวจิตใจ (X_5)	.403	2.482
ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_6)	.595	1.680
ด้านการมองการณ์ไกล (X_7)	.606	1.649
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (X_8)	.591	1.693
ด้านการอุทิศตน (X_9)	.659	1.517
ด้านการสร้างชุมชน (X_{10})	.492	2.034
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ	.477	2.098
การมอบอำนาจ (X_{12})	.519	1.929
การตัดสินใจ (X_{13})	.543	1.841
ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งของ	.395	2.534
ความไว้วางใจ (X_{15})	.306	3.272
ความมีคุณภาพ (X_{16})	.345	2.899
การเป็นที่ยอมรับ (X_{17})	.330	3.033
ความเอื้ออาทร (X_{18})	.424	2.360
ความซื่อสัตย์ (X_{19})	.373	2.678
ความหลากหลายของบุคลากร	.417	2.036

จากตารางที่ 32 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า *Tolerance* มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงเป็นไปตามข้อตกลงของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 33 อำนาจพยากรณ์ตามลำดับขั้นตอนของตัวพยากรณ์ และคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน 10 ด้าน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 10 ด้าน ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ขั้นตอน	ตัวพยากรณ์	R	R^2	ร้อยละของการพยากรณ์
1	X_{18}	.861**	.741	74.10
2	$X_{18}X_{14}$	.907**	.822	82.20
3	$X_{18}X_{14}X_{19}$	.925**	.856	85.60
4	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}$	.929**	.864	86.40
5	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}$	.939**	.882	88.20
6	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}$	.943**	.889	88.90
7	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}X_{9}$	.946**	.895	89.50
8	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}X_{9}X_{7}$	.948**	.898	89.80
9	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}X_{9}X_{7}X_{15}$	.951**	.904	90.40
10	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}X_{9}X_{7}X_{15}X_{20}$	.960**	.921	92.10
11	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}X_{7}X_{15}X_{20}$	.959**	.921	92.10
12	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}X_{7}X_{15}X_{20}X_{3}$	.961**	.924	92.40
13	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}X_{7}X_{15}X_{20}X_{3}X_{17}$	.962**	.925	92.50
14	$X_{18}X_{14}X_{19}X_{1}X_{4}X_{13}X_{7}X_{15}X_{20}X_{3}X_{17}X_{11}$	.963**	.926	92.60

**$p < .01$

จากตาราง 33 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความเอื้ออาทร (X_{18}) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ความซื่อสัตย์ (X_{19}) การฟัง (X_{1}) การตระหนักรู้ (X_{4}) การตัดสินใจ (X_{13}) การมองการณ์ไกล (X_{7}) ความไว้วางใจ (X_{15}) ความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) การเยียวยารักษา (X_{3}) การเป็นที่ยอมรับ (X_{17}) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหูคูณเมื่อใช้ตัวพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ทั้ง 12 ด้าน มีค่าเท่ากับ .963 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมได้ ร้อยละ 92.60

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ (*b, B*) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหูคูณ (*R*) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวเกณฑ์และตัวพยากรณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ F-test ดังปรากฏในตารางที่ 34 และตารางที่ 35

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

แหล่งความแปรปรวน	*df*	*SS*	*MS*	*F*	*P*
สมการถดถอย	12	131.13	10.93	338.85**	.00
ความคลาดเคลื่อน	323	10.42	.03		
รวม	335	141.55			

** $p < .01$

จากตาราง 34 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ทั้ง 12 ด้าน คือ ความเอื้ออาทร (X_{18}) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ความซื่อสัตย์ (X_{19}) การฟัง (X_1) การตระหนักรู้ (X_4) การตัดสินใจ (X_{13}) การมองการณ์ไกล (X_7) ความไว้วางใจ (X_{15}) ความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) การเยียวยารักษา (X_3) การเป็นที่ยอมรับ (X_{17}) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 35 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตัวพยากรณ์	*b*	*S.E.b.*	*B*	*t*	*P*
ด้านความเอื้ออาทร (X_{18})	.55	.04	.55	14.58**	.00
ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14})	.19	.03	.24	7.19**	.00
ด้านความซื่อสัตย์ (X_{19})	.20	.03	.20	5.71**	.00
ด้านการฟัง (X_1)	-.22	.03	-.26	-8.10**	.00
ด้านการตระหนักรู้ (X_4)	.47	.04	.53	12.63**	.00
ด้านการตัดสินใจ (X_{13})	.26	.03	.28	7.98**	.00
ด้านการมองการณ์ไกล (X_7)	-.20	.03	-.23	-7.17**	.00
ด้านความไว้วางใจ (X_{15})	-.33	.04	-.38	-8.49**	.00
ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{20})	.34	.03	.37	9.59**	.00
ด้านการเยียวยารักษา (X_3)	-.11	.03	-.11	-3.33**	.00
ด้านการเป็นที่ยอมรับ (X_{17})	-.11	.04	-.11	-2.40*	.02
ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11})	-.08	.40	-.08	-2.04*	.04
ค่าคงที่ (*bo*)	.196	.08		2.41*	.02

$R = .963$ $R^2 = .926$ $S.E.est = .85$

* $p < .05$ ** $p < .01$

จากตาราง 35 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหูคูณสะสมของตัวพยากรณ์ทั้ง 12 ด้านกับตัวเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .963 ความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .85 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ คือ ด้านความเอื้ออาทร (X_{18}) ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ด้านความซื่อสัตย์ (X_{19}) ด้านการฟัง (X_1) ด้านการตระหนักรู้ (X_4) ด้านการตัดสินใจ (X_{13}) ด้านการมองการณ์ไกล (X_7) ด้านความไว้วางใจ (X_{15}) ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) และด้านการเยียวยารักษา (X_3) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ยกเว้นตัวแปรด้านการเป็นที่ยอมรับ (X_{17}) และด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) รวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .196 + .55\ (X_{18}) + .19\ (X_{14}) + .20\ (X_{19}) - .22\ (X_1) + .47\ (X_4) + .26\ (X_{13}) - .20\ (X_7) - .33\ (X_{15}) + .34\ (X_{20}) - .11\ (X_3) - .11\ (X_{17}) - .08\ (X_{11})$$

สมการพยากรณ์รูปคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\ddot{Z} = .55\ (Z_{18}) + .24\ (Z_{14}) + .20\ (Z_{19}) - .26\ (Z_1) + .53\ (Z_4) + .28\ (Z_{13}) - .23\ (Z_7) - .38\ (Z_{15}) + .37\ (Z_{20}) - .11\ (Z_3) - .11\ (Z_{17}) - .08\ (Z_{11})$$

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน และสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติงานสอน จำนวน 336 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 และตอนที่ 3 ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 336 ฉบับ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถาม ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติแล้วทำการแปรผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเยียวยารักษาด้านการอุทิศตนด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการสร้างชุมชน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการฟัง ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการตระหนักรู้ และด้านการสร้างมโนทัศน์ ตามลำดับซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการฟัง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูจะมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตนผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานในการพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูพูดอย่างเต็มที่ ถ้ามีการขัดจังหวะจะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้ครูพูดต่อไป

1.2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยครูผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือครูให้ได้รับประโยชน์ที่พึงได้รับในการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านการเยียวยารักษา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารคอยให้กำลังใจและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานตลอดเวลาและผู้บริหารมีความยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งด้านการงานและปัญหาส่วนตัว

1.4 ด้านการตระหนักรู้โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารจูงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาบรรณครู และคุณค่าของตนเองและนำมาใช้ ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนและผู้บริหารเข้าใจสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นต่อครู พร้อมทั้งร่วมหาทางป้องกัน และแก้ไขปัญหา

1.5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ครูตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจมากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง

ผู้บริหารมีวาทศิลป์ในการพูดโน้มน้าวใจ ให้ครูร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูจนได้รับการยอมรับ และยึดถือเป็นต้นแบบ

1.6 ด้านการสร้างมโนทัศน์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจที่ดีในการพัฒนาโรงเรียนผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับและผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง

1.7 ด้านการมองการณ์ไกลโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นสามารถวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาล่วงหน้า และให้แนวทางปฏิบัติแก่ครูได้อย่างเหมาะสมผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจนและผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน

1.8 ด้านการรับผิดชอบร่วมกันโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและส่วนรวมผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและผู้บริหารมีการติดตามกำกับดูแล สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.9 ด้านการอุทิศตนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครู ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้อง ตรงตามความต้องการผู้บริหารมีการอุทิศตน อุทิศเวลา หรือบริจาคทรัพย์ เพื่อความสำเร็จของงานและผู้บริหารมีความพยายามอย่างจริงใจยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้ครูมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

1.10 ด้านการสร้างชุมชนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะครู เช่น การฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารโรงเรียนและผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้คณะครูเกิดความสามัคคีสามารถทำงานเป็นทีมและมีความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความมุ่งประสงค์ขององค์การความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์การเป็นที่ยอมรับ ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ ความเอื้ออาทร การมอบอำนาจ การตัดสินใจ และความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ของโรงเรียนผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนทุกคน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าใจในจุดประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.2 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกันมากขึ้นผู้บริหารให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู

2.3 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจและในการตัดสินใจเรื่องส่วนรวม ผู้บริหารไม่ชอบตัดสินใจคนเดียว

2.4 ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ครูทุกคนเห็นความสำคัญว่า “เรา” ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันครูทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียน และครูมีความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนและช่วยกันพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2.5 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าครูมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ผลงานก็จะออกมาดีผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความสามารถและผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหาร

2.6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียนผู้บริหารมีคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพของนักเรียน และผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู

2.7 ด้านการเป็นที่ยอมรับ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงานและผลงานของครูผู้บริหารยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร

ทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ การวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผล และผู้บริหารเปิดโอกาส และให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ ๆ ของครู

2.8 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารเอาใจใส่คณะครูในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้คณะครูมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของทุกคนในโรงเรียน และครูมีความเอื้ออาทรและเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของครูด้วยกัน

2.9 ด้านความซื่อสัตย์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบ ในการปฏิบัติงานของครูตามระบบคุณธรรมผู้บริหารได้กำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง และสม่ำเสมอและผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคลากรโดยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากรโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูในการปฏิบัติงานผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียน และผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน

3. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และและความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงเรียนส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขัน/ ร่วมกิจกรรมด้านวิชาการ กับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นประจำครูนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผน จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและนักเรียนได้รับรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น ในรอบปีที่ผ่านมา

3.2 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม

ให้ครูจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนนักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตยและนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด

3.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ครูนำผลจากการวัดผล และประเมินผล มาวางแผน พัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น โรงเรียนพัฒนา แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และนำเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอนและครูปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน หรือพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน

3.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อครูผู้ร่วมงานผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนและผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X_2) ด้านการตระหนักรู้ (X_4) ด้านการโน้มน้าวจิตใจ (X_5) ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_6) ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (X_8) และด้านการสร้างชุมชน (X_{10}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการฟัง (X_1) ด้านการเยียวยารักษา (X_3) ด้านการมองการณ์ไกล (X_7) และด้านการอุทิศตน (X_9) มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ *(X_{14})* ด้านการเป็นที่ยอมรับ *(X_{17})* ด้านความเอื้ออาทร *(X_{18})* และด้านความหลากหลายของบุคลากร *(X_{20})* มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ *(X_{11})* ด้านการมอบอำนาจ *(X_{12})* ด้านการตัดสินใจ *(X_{13})* ด้านความไว้วางใจ *(X_{15})* ด้านความมีคุณภาพ *(X_{16})* และด้านความซื่อสัตย์ *(X_{19})* มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

7. สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความเอื้ออาทร (X_{18}) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ความซื่อสัตย์ (X_{19}) การฟัง (X_1) การตระหนักรู้ (X_4) การตัดสินใจ (X_{13}) การมองการณ์ไกล (X_7) วัคความไว้วางใจ (X_{15}) ความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) การเยียวยารักษา (X_3) การเป็นที่ยอมรับ (X_{17}) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหูคูณเมื่อใช้ตัวพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนทั้ง 12 ด้าน มีค่าเท่ากับ .963 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมได้ ร้อยละ 92.60

เมื่อนำค่าต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .196 + .55X_{18} + .19X_{14} + .20X_{19} - .22X_1 + .47X_4 + .26X_{13} - .20X_7 - .33X_{15} + .34X_{20} - .11X_3 - .11X_{17} - .08X_{11}$$

สมการพยากรณ์รูปคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Z} = .55Z_{18} + .24Z_{14} + .20Z_{19} - .26Z_1 + .53Z_4 + .28Z_{13} - .23Z_7 - .38Z_{15} + .37Z_{20} - .11Z_{3} - .11Z_{17} - .08Z_{11}$$

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายตามหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเยียวยารักษาด้านการอุทิศตนด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการเห็นอกเห็นใจ

ด้านการสร้างชุมชน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการฟัง ด้านการมองการณ์ไกล ด้านการตระหนักรู้ และด้านการสร้างมโนทัศน์ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแนวทางการบริหารและการจัดการการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ที่เน้นให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และมีกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพ ระบบบริหารจัดการมัธยมศึกษา ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวทางในการทำงาน โดยอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ให้การอนุเคราะห์ผู้ประสบทุกข์ ไม่เห็นแก่ตัว เป็นผู้กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจียระนัย ไชยนา (2553) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555) ที่ได้ศึกษาการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างจากผู้เชี่ยวชาญ มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเอง ประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 6) ด้านการเยียวยารักษา 7) ด้านการโน้มน้าวใจ 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่/ทรัพยากร ประกอบด้วย 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนและ10) ด้านการสร้างกลุ่มชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ ศรีทอง (2558) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาต อนันตภักดิ์ (2558) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความมุ่งประสงค์ขององค์การความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์ การเป็นที่ยอมรับ ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ ความเอื้ออาทร การมอบอำนาจ การตัดสินใจ และความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทุกโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีรูปแบบระบบการบริหารจัดการที่ดี และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนคล้าย ๆ กัน

ทำให้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดม อินทา (2544) ที่ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสวียน เสนงาม (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นาฏพิมล คุณเผือก (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ ศรีทอง (2558) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ที่ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานระดับสากลส่งผลให้ทุกโรงเรียนในสังกัดส่งเสริม สนับสนุนความสามารถด้านต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุมพล เปี่ยมศรี (2545) ที่ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาภรณ์ ขำปาน (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล สุภาทอง (2550) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ (2550) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์ (2551) ที่ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสวียน เสนงาม (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรวัฒน์ ฟ้ากระจ่าง (2554) ที่ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร พบว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โศภิดา คล้ายหนองสรวง (2558) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเห็นอกเห็นใจ (X_2) ด้านการตระหนักรู้ (X_4) ด้านการโน้มน้าวจิตใจ (X_5) ด้านการสร้างมโนทัศน์ (X_6) ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (X_8) และด้านการสร้างชุมชน (X_{10}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการฟัง (X_1) ด้านการเยียวยารักษา (X_3) ด้านการมองการณ์ไกล (X_7) และด้านการอุทิศตน (X_9) มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีการส่งเสริมการบริหารงานที่เน้นให้ผู้บริหาร

โรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล สุภาทอง (2550) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550) ที่ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมโชค โพธิ์งาม (2550) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสัมประสิทธิ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์ (2551) ที่ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกทุกปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย ยวงคำ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โศภิดา คล้ายหนองสรวง (2558) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ด้านการเป็นที่ยอมรับ (X_{17}) ด้านความเอื้ออาทร (X_{18}) และด้านความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ส่วนด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) ด้านการมอบอำนาจ (X_{12}) ด้านการตัดสินใจ (X_{13}) ด้านความไว้วางใจ (X_{15}) ด้านความมีคุณภาพ (X_{16}) และด้านความซื่อสัตย์ (X_{19}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทุกด้าน หากทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี ย่อมจะทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของประพจน์ แย้มทิม (2550) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสวียน เสนงาม (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 และสอดคล้องกับงานวิจัยของจีรวัฒน์ ฟ้ากระจ่าง (2554) ที่ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทีระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนโยบายการบริหารงานที่ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 และปัจจัยพื้นที่ภายในสำนักงานเขตที่ทำให้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีความคล้ายคลึงกัน และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ (2550) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

7. สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ความเอื้ออาทร (X_{18}) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ความซื่อสัตย์ (X_{19}) การฟัง (X_1) การตระหนักรู้ (X_4) การตัดสินใจ (X_{13}) การมองการณ์ไกล (X_7) ความไว้วางใจ (X_{15}) ความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) การเยียวยารักษา (X_3การเป็นที่ยอมรับ (X_{17}) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหูคูณเมื่อใช้ตัวพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนทั้ง 12 ด้าน มีค่าเท่ากับ .963 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมได้ ร้อยละ 92.60

เมื่อนำค่าต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .196 + .55X_{18} + .19X_{14} + .20X_{19} - .22X_1 + .47X_4 + .26X_{13} - .20X_7 - .33X_{15} + .34X_{20} - .11X_3 - .11X_{17} - .08X_{11}$$

ทั้งนี้แสดงว่าปัจจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาภรณ์ ขำปาน (2549) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1 เรียงตามลำดับความสำคัญตามสมการถดถอย หรือสมการพยากรณ์ประกอบด้วย การพัฒนาความผูกพันและศรัทธาต่อผู้นำ (X_7) และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงลบ (X_5) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล สุภาทอง (2550) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 23.70 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรวัฒน์ ฟ้ากระจ่าง (2554) ที่ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร พบว่า การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร โดยมีปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวแปรพยากรณ์ พบว่า สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดสกลนครได้ร้อยละ 72

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 ด้านการฟัง พบว่า ผู้บริหารเปิดใจยอมรับขีดจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรยอมรับฟังข้อจำกัดของตนเอง และนำข้อบกพร่องไปปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น

1.2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ พบว่า ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ และช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูเพื่อให้ครูปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

1.3 ด้านการเยียวยารักษา พบว่า ผู้บริหารมีเวลาให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความอ่อนแอและสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรบริหารจัดการเวลา สำหรับให้คำแนะแก่ครู ให้การสนับสนุนครูให้มีการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

1.4 ด้านการตระหนักรู้ พบว่า ผู้บริหารรู้จุดเด่น จุดด้อย รับรู้อารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้ดี มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ทั้งของตนและของครู เพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน

1.5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ พบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จนได้รับการยอมรับ เพื่อให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ

1.6 ด้านการสร้างมโนทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมาย กรอบแนวคิด และทิศทางในอนาคตของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรศึกษาปัญหา กำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบแนวคิดและกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่

ชัดเจนร่วมกัน และมีการชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบเพื่อให้สามารถบริหารงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

1.7 ด้านการมองการณ์ไกล พบว่า ผู้บริหารสามารถนำครูให้จัดทำแผนพัฒนาได้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรศึกษา วิเคราะห์ปัญหาของโรงเรียนและมีการประชุมครู วางแผน จัดทำแผนพัฒนาให้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน เพื่องานประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์สำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้มากยิ่งขึ้น

1.8 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน พบว่า ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกแก่ครูในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้ครูทำอย่างมีอิสระ สามารถคิด แก้ปัญหาได้เอง และมีการกำกับ ติดตาม ดูแล สนับสนุน ให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

1.9 ด้านการอุทิศตน พบว่า ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของครูมากกว่าสนองความต้องการของตน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรให้เวลาเพื่อการช่วยเหลือครูให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และจัดสรรทรัพยากรให้ครูทำงานอย่างเพียงพอเพื่อให้ครูได้ทำงานอย่างเป็นธรรมและมีความสุขในการทำงาน

1.10 ด้านการสร้างชุมชน พบว่า ผู้บริหารปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเพื่อแต่ละคนจะได้สร้าง และรับประสบการณ์ความเอื้ออาทรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูเกิดความสามัคคี มีความรักและเอื้ออาทรต่อกันเพื่อให้ครูสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

2. จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าใจในจุดประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และใช้เป็นแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2. ด้านการมอบอำนาจ พบว่า ผู้บริหารไม่มอบหมายงานให้เฉพาะคนใกล้ชิด และคนที่วางใจ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความสนใจ เปิดโอกาสให้ครูมีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

2.3 ด้านการตัดสินใจ พบว่า ในการตัดสินใจเรื่องส่วนรวม ผู้บริหารไม่ชอบตัดสินใจคนเดียว มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรบริหารงานโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด และยอมรับฟังความคิดเห็นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

2.4 ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พบว่า ทุกคนในโรงเรียนทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้การบริหารงานโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เพื่อทำให้ครูทุกคนเห็นว่า ทุกคน คือ เจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียนอย่างเต็มกำลังความสามารถ และช่วยกันพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

2.5 ด้านความไว้วางใจ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานด้วยตนเองสามารถตัดสินใจเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ และร่วมกันสร้างจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

2.6 ด้านความมีคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรบริหารงานโดยเน้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

2.7 ด้านการเป็นที่ยอมรับ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสและให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดในการบริหาร มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงานและผลงานของครู เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

2.8 ด้านความเอื้ออาทร พบว่า ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้กับครู โดยเปิดโอกาสให้ครูมีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจด้วยตนเองอย่างยุติธรรมเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.9 ด้านความซื่อสัตย์ พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคลากรโดยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรบริหารงานโดยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน เป็นระบบ ง่ายต่อการตรวจสอบ เช่น การพิจารณาความดีความชอบโดยใช้ระบบคุณธรรม

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจ และให้การยอมรับครูทุกคนที่มีความแตกต่างตามหลักการความต้องการขั้นพื้นฐานที่ทุกคนต่างต้องการการยอมรับ

3. จากการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พบว่า นักเรียนมีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และส่งเสริมให้ครูนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นแนวทางในการวางแผน หรือจัดโครงการ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

3.2 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก พบว่า นักเรียนมีความกระตือรือร้น และสนใจใฝ่รู้ต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมให้กับนักเรียน โดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนอยู่ร่วมกันได้ด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้และเกิดความสนใจในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น

3.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน พบว่า ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อปรับปรุง พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยการเชิญวิทยากรให้ความรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนมากยิ่งขึ้น

3.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกให้ครูได้มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก มีการประเมินผลและสรุปผลงานต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันกับครู เพื่อให้ทุกคนเข้าใจถึงปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียน

4. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำ

แบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการโน้มน้าวจิตใจของผู้บริหารโรงเรียนให้มีมากยิ่งขึ้น เพื่อให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทรของโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตน และพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทรของโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนและพัฒนาโรงเรียนให้มีความเอื้ออาทรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จผลมากยิ่งขึ้น

6. จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า ด้านความเอื้ออาทร ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ควรใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบริหารจัดการ ปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริมนโยบายการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลตามเป้ามายยิ่งขึ้น

7. การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5จากตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน พบว่า ตัวแปรที่ดีที่สุดในการสร้างสมการพยากรณ์ คือ ความเอื้ออาทร (X_{18}) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_{14}) ความซื่อสัตย์ (X_{19}) การฟัง (X_1) การตระหนักรู้ (X_4) การตัดสินใจ (X_{13}) การมองการณ์ไกล (X_7) ความไว้วางใจ (X_{15}) ความหลากหลายของบุคลากร (X_{20}) การเยียวยารักษา (X_3) การเป็นที่ยอมรับ (X_{17}) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{11}) ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ควรมีนโยบายในการให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการดำเนินงานบริหารงานในโรงเรียน เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างมโนทัศน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

2. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

3. ควรวิจัยแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

4. ควรวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

5. ควรวิจัยแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และมีการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไป

6. ควรวิจัยปัจจัยอื่น ๆ ทีส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เช่น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู บรรยากาศองค์การในโรงเรียน เป็นต้น

บรรณานุกรม

กนกวรรณ เพ็งวรรณ. (2549). *วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *แนวทางการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กริช สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กวี วงศ์พุฒ. (2542). การจัดสวัสดิการของหน่วยงานถือเป็นเรื่องผู้บริหารต้องให้ความสนใจ. *สวัสดิการข้าราชการ*, *38*(3), 49-60.

กัลยาณี บุตรดีวงศ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์. (255). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จีรวัฒน์ ฟ้ากระจ่าง (2554). *ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

เจียระไน ไชยนา. (2553). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

จันทร์เพ็ญ ลาภมากผล. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชนิตา รักษ์พลเมือง. (2525). *การศึกษาในระบบโรงเรียนเปรียบเทียบ การศึกษาในโลกตะวันตก*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสารัตถศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2540). ความจำเป็นในการมอบอำนาจ. *วารสารเพิ่มผลผลิต, 39*(1), 65-76.

ชารี มณีศรี. (2542). *การนิเทศการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บูรพาสาส์น.

ชุมพล เปี่ยมศรี. (2545). *ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิยาลัยบูรพา.

ดิเรก วรรณเศียร. (2551). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ทัศนา แสวงศักดิ์. (2542). *การเป็นผู้นำในชุมชน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *หลักการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธวัชชัย ยวงคำ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.

นรินทร์ หีบแก้ว. (2545). *ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นฤมล สุภาทอง. (2550). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

นิภาภรณ์ ขำปาน. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

นิศานาถ นนท์จุมจัง. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นาฏพิมล คุณเผือก. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประพจน์ แย้มทิม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน.* กรุงเทพฯ: เอิร์ดเวฟเอ็ดดูเคชั่น.

ประเวศ วะสี. (2544). *ปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ. ศ. 2542. (2546). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.

พรนพ ทุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.

พวงทิพย์ มั่งคั่ง. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.* กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พะยอม วงศ์สารสี. (2542). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุภา.

พระธรรมปิฎก. (2544). *กรณีธรรมกาย: บทเรียนเพื่อศึกษาพระพุทธศาสนาและสร้างสรรค์สังคมไทย.* กรุงเทพฯ: กองทุนวุฒิธรรม.

พระธรรมปิฎก. (ป. อ. ปยุตโต). (2540). *ผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มติชน.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุดม. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมกับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

ภารดี อนันต์นาวี. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: มนตรี.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2546). *บริหารทางการศึกษา ประมวลสาระชุดวิชา 2073*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ = Leadership*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ บิวสิเนส เวิล์ด.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

วรรักษ์ ทรัพย์ไพบูลย์. (2545). *วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิจลย์ โกษาแสง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏสกลนคร.

วิระเวก สุขสุคนธ์. (2555). *การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์. (2550). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

โสภิดา คล้ายหนองสรวง. (2558). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมโชค โพธิ์งาม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมหวัง มังธานี. (2547). *สุขภาพองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร เขต 3.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สมยศ นาวีการ. (2540). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ.* กรุงเทพฯ: กรุงสยามการพิมพ์.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2544). *ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย.* กรุงเทพฯ: มติชน.

สถิต กองคำ. (2542). *เทคนิคการบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.

สรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2546). บทบาทของผู้บริหาร.... สู่ความสำเร็จขององค์การ. *วารสารบริหารการศึกษา มศว, 2*(4), 27-30.

สัมฤทธิ์ หงส์ชูตา. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลขององค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร เขต 3.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุพรรณี สมานญาติ. (2540). *การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. (2553). *งานสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 5.* สิงห์บุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. (2556). *สารสนเทศ ปีการศึกษา 2556 สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 5.* สิงห์บุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *สรุปผลการดำเนินงานสภาวัฒนธรรมส่วนภูมิภาค ปี 2543-2544 ภาคกลาง.* กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ. ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ. ศ. 2545.* กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

เสวียน แสนงาม. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อมรรัตน์ ศรีทอง. (2558). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

อภิชาต อนันตภักดิ์. (2558). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อานันท์ ปันยารชุน. (2544). *ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิช.

อุดม อินทา. (2544). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์.

อำภา ปิยรมย์. (2549). *การบริหารศึกษา.* กรุงเทพฯ: เจริญการพิมพ์.

ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Abel, A. T. (2000). *The characteristics, behaviors, and effective work environment of servant leaders: A delphi study*. Dissertation, Educational Leadership and Policy Studies. Virginia. Graduate School: Blacksburg. Photocopied.

Ayal, E. B. (1961). Some crucial issue in Thailand's economic development. *Pacific Affairs, 2*, 157-164.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.

Constance, A. M. (1995). *Organizational culture and teaching*. Engie wood clifts, NJ: Prentice-Hall.

Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Forth Worth, TX: The Dryden Press.

Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed.). Forth Worth, Tx: The Dryden Press.

Denise, J. B. (2002). *Those who would lead must first serve: The preaxis of servant leadership by public school principles*. Dissertation, Ed. D. (Education Administration North Carolina: Graduate School The University of North Corolina at Greensboro. Photocopied.

Dessler, G. (1986). *Organization theory integrating structure and behavior* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.

Diane, S. M. (1994). The effects of organizational culture on quality of life for older veterans. *Dissertation Abstracts International, 55*(5), 1387-A.

Fiedler, F. E. (1967). *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance, 4*(1), 534.

Garrity, D. M. (1995). The impact of organizational culture and thinking styles on the adoption of training technologies with in business and industry. *Dissertation Abstracts International, 56*(5), 1745-A.

Goodhart, W. H. (1991). The instrument and Expressive Characterristics of public secondary school and effectiveness. *Dissertation Abstracts International, 18*(18), 1941-A.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. NJ: Paulist Press.

Gutknecht, D. (1982). *Conceptualizing culture in organization theory*. California: Sociologis.

Halpin, A. W. (1986). *Thery and research in administration*. New York: McMillen.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*. (4thed.). Singapore: McGraw-Hill.

Hoy, W. K., & Ferguson, J. (1985). A theoretical Framework and exploration of organizational effectiveness of school. *Educational Administration Quarterly, 21*(2), 117-134.

Irving,J. A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams.* n.p.

Kendrick, J. A. (1988). The emergence of transactional leadership practice in a school improvement effort: A reflective study. *Dissertation Abstracts international, 12*(49), 1330-A.

Knezevic, A. D. (1984). School: Effectiveness characteristics and school incentive reward. *Dissertation Abstracts International, 30*(3), 17-18.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

Lambert, W. E. (2004). *Servant leadership qualities of principle, organizational climates, and student achievement: A correlational study*. Dissertation, Ed. D. (Doctor of Education). Southeastern: Graduate School Nova Southeastern University. Photocopied.

Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw Hill.

Livovich, M. P., Jr (1999). *An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana*. Indiana: Graduat School Indiana State University. Photocopied.

McCurtain, B. L. (1989). Elementary school principle competencies and school effectiveness instructional staff perception. *Dissertation Abstracts International, 18*(1), 41-A.

Migler, J. R. (1992). Selected leadership attributes and styles of administration in exemplary vacational education institution and administrations in Minnesota Technical College. *Dissertation Abstrcts International, 14*(9), 38-54.

Morphet, A. E. (1982). *Educational organization and administration* (2nd ed.). New York: Prentice-Hall.

Mott, P. W. (1972). *The characteristic of effective organization*. New York: Harper & Row.

Muray, K. W. (1988). Transactional and transformational leadership. *A constructive Developmental Analysis Academy of Management Review, 2*(2), 1880-A.

Ostrem, L. M. (2006). Servant leadership and work-related. *Dissertation Abstracts International, 67*(2), 206.

Patterson, K. J. (1988). *School cultute.* Sanfrancisco: Jersey Bass.

Persons, T. (1993). Structure and Process in modern societies. Glencoe, IL: Free Press Perceived institutional effectiveness in North Carolina Community Collages. *Dissertation Abstracts International, 30*(3), 3071-A.

Price, M. J. (1963). An examination of the relationship between participate management and perceived institutional effectiveness in North Carolina Community Colleges.

Reid, K., Hopkins, D., & Holly, P. (1988). *Towards the effective school.* Oxford: Basic Bankweel.

Schein, E. H. (1970). *Organization psychology* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Schwartz, H., & Davit, S. M. (1981). *Matching corporate culture and business strategy.* New York: McGraw-Hill.

Seashore, L. E. & Yueh man, P. C. (1967). The instructional leadership behaviors of principals in middle school in California and the impact of their implementation on academic achievement. *Dissertation Abstracts International, 51*(12), 393.

Sergiovanni, T. J. (1991). *Supervision human perspective* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcome of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 16*(2), 101-106.

Taylor-Gillham, D. J. (1998). *Images of servant leadership in education*. Unpublished manuscript. Northem Arizona University.

Taylor, T. A. (2002). *Examination of leadership practices of principals indentified as servant leaders*. New York: Northern Arizona University.

Thompson, C. H. (2005). *The public school superintendent and servant leadership*. Dissertation, Ed. D. (Doctor of Education) Wisconsin: Graduate School Wisconsin University. Photocopied.

Wilmer, L. H. (1993). Organization culture effects on distributive justice. *Dissertation Abstracts International, 54*(12), 4510-A.

Yukl, G. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, Illinouise: The Robert K. Greenleaf Center.

Yukl, G. (1977). *Servant leadership*. Mahwah, NewJersse: Paulist Press.

Yukl, G. (2000). *Influence behavior questionnaire.* Upper Saddle River, NJ: Practice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการทำวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว0566 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

26 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวรุจิรา เข็มทิพย์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811
ผู้วิจัยโทร. 089-8319899

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว0329 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

26 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวรุจิรา เข็มทิพย์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811
ผู้วิจัยโทร. 089-8319899

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว0615 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

12 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ด้วย นางสาวรุจิรา เข็มทิพย์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยจะขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของการวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811
ผู้วิจัยโทร. 089-8319899

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว788 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

9 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ด้วย นางสาวรุจิรา เข็มทิพย์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811
ผู้วิจัยโทร. 089-8319899

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน
และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติงานสอน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ครูผู้ปฏิบัติงานสอน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ตามความคิดเห็นของท่านตามสภาพจริง คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีมีผลกระทบใด ๆ กับท่าน หรือการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามชุดนี้ คือ ครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 30 ข้อ

ผู้วิจัยหวังว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านอย่างดียิ่ง มา ณ โอกาสนี้

รุจิรา เข็มทิพย์
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1
แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อ และโปรดพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีลักษณะการปฏิบัติ เป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	**การฟัง** ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูจะมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตน	.....	.....	.....	.....	.....	
2	ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานในการพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจ	.....	.....	.....	.....	.....	
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูพูดอย่างเต็มที่ ถ้ามีการขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้ครูพูดต่อไป	.....	.....	.....	.....	.....	
4	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับขีดจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....	
5	**การเห็นอกเห็นใจ** ผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือครูให้ได้รับประโยชน์ที่พึงได้รับในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูเป็นอย่างดี	.....	.....	.....	.....	.....	
7	ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	.....	.....	.....	.....	.....	
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยครู	.....	.....	.....	.....	.....	
9	**การเยียวยารักษา** ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
10	ผู้บริหารมีความยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งด้านการงานและปัญหาส่วนตัว	.....	.....	.....	.....	.....	
11	ผู้บริหารมีเวลาให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความอ่อนแอและสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ	.....	.....	.....	.....	.....	
12	ผู้บริหารคอยให้กำลังใจและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานตลอดเวลา	.....	.....	.....	.....	.....	
13	**การตระหนักรู้** ผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน	.....	.....	.....	.....	.....	
14	ผู้บริหารจูงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาบรรณครู และคุณค่าของตนเองและนำมาใช้ ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
15	ผู้บริหารรู้จุดเด่น จุดด้อย รับรู้อารมณ์ทั้งของตนเอง และผู้อื่นได้ดี	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
16	ผู้บริหารเข้าใจสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นต่อครู พร้อมทั้งร่วมหาทางป้องกัน และแก้ไขปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....	
17	**การโน้มน้าวจิตใจ** ผู้บริหารมีวาทศิลป์ในการพูดโน้มน้าวใจให้ครูร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	.....	.....	.....	.....	.....	
18	ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูจนได้รับการยอมรับ และยึดถือเป็นต้นแบบ	.....	.....	.....	.....	.....	
19	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ครูตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจมากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....	
20	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ	.....	.....	.....	.....	.....	
21	**การสร้างมโนทัศน์** ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	.....	.....	.....	.....	.....	
22	ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง	.....	.....	.....	.....	.....	
23	ผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมาย กรอบแนวคิด และทิศทางในอนาคตของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
24	ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
25	**การมองการณ์ไกล** ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น สามารถวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาล่วงหน้าและให้แนวทางปฏิบัติแก่ครูได้อย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....	
26	ผู้บริหารสามารถนำครูให้จัดทำแผนพัฒนาได้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
27	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....	
28	ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
29	**การรับผิดชอบร่วมกัน** ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกแก่ครูในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.....	.....	.....	.....	.....	
30	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและส่วนรวม	.....	.....	.....	.....	.....	
31	ผู้บริหารมีการติดตามกำกับดูแลสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	.....	.....	.....	.....	.....	
32	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
33	**การอุทิศตน** ผู้บริหารมีการอุทิศตน อุทิศเวลา หรือบริจาคทรัพย์ เพื่อความสำเร็จของงาน	.....	.....	.....	.....	.....	
34	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครูให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องตรงตามความต้องการ	.....	.....	.....	.....	.....	
35	ผู้บริหารมีความพยายามอย่างจริงใจยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้ครูมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....	
36	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของครู มากกว่าสนองความต้องการของตน	.....	.....	.....	.....	.....	
37	**การสร้างชุมชน** ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้คณะครูเกิดความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีมและมีความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
38	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
39	ผู้บริหารปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนจะได้สร้าง และรับประสบการณ์ความเอื้ออาทรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
40	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะครู เช่น การฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	.....	.....	.....	.....	.....	

ตอนที่ 2
แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อ และโปรดพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีลักษณะการปฏิบัติ เป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	**ความมุ่งประสงค์ขององค์การ** ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าใจในจุดประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน	.....	.....	.....	.....	.....	
2	ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนทุกคน	.....	.....	.....	.....	.....	
4	**การมอบอำนาจ** ผู้บริหารให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
5	ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู	.....	.....	.....	.....	.....	
6	ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกันมากขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....	
7	ผู้บริหารไม่มอบหมายงานให้เฉพาะคนใกล้ชิด และคนที่วางใจ	.....	.....	.....	.....	.....	
8	**การตัดสินใจ** ผู้บริหารตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด	.....	.....	.....	.....	.....	
9	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ	.....	.....	.....	.....	.....	
10	ในการตัดสินใจเรื่องส่วนรวม ผู้บริหารไม่ตัดสินใจคนเดียว	.....	.....	.....	.....	.....	
11	**ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ** ครูทุกคนเห็นความสำคัญว่า “เรา” ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	.....	.....	.....	.....	.....	
12	ครูมีความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนและช่วยกันพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....	
13	ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
14	ทุกคนในโรงเรียนทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
15	**ความไว้วางใจ** ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความสามารถ	.....	.....	.....	.....	.....	
16	ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าครูมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ผลงานก็จะออกมาดี	.....	.....	.....	.....	.....	
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหาร	.....	.....	.....	.....	.....	
18	**ความมีคุณภาพ** ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	.....	.....	.....	.....	.....	
19	ผู้บริหารมีคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
20	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
21	**การเป็นที่ยอมรับ** ผู้บริหารเปิดโอกาส และให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ ๆ ของครู	.....	.....	.....	.....	.....	
22	ผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชยในความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานและผลงานของครู	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
23	ผู้บริหารยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ การวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผล	.....	.....	.....	.....	.....	
24	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....	
25	**ความเอื้ออาทร** ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของทุกคนในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
26	ผู้บริหารเอาใจใส่คณะครูในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้คณะครูมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	.....	.....	.....	.....	.....	
27	บุคลากรส่วนใหญ่มีความภูมิใจที่ได้มาทำงานในโรงเรียนนี้	.....	.....	.....	.....	.....	
28	ครูมีความเอื้ออาทรและเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของครูด้วยกัน	.....	.....	.....	.....	.....	
29	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....	
30	**ความซื่อสัตย์** ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง และสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
31	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคลากรโดยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เป็นหลัก	.....	.....	.....	.....	.....	
32	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของครูตามระบบคุณธรรม	.....	.....	.....	.....	.....	
33	**ความหลากหลายของบุคลากร** ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน	.....	.....	.....	.....	.....	
34	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....	
35	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	

ตอนที่ 3
แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อ และโปรดพิจารณาว่าโรงเรียนของท่านมีลักษณะการปฏิบัติ เป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง						
1	โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
2	โรงเรียนจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
3	ครูนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผน จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
4	นักเรียนมีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
5	นักเรียนชั้น ม. 3 และ ม. 6 เรียนจบตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดทุกคน	.....	.....	.....	.....	.....	
6	นักเรียนในระดับชั้น ม. 6 สามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้เพิ่มขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....	
7	โรงเรียนส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขัน/ร่วมกิจกรรมด้านวิชาการ กับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นประจำ	.....	.....	.....	.....	.....	
8	นักเรียนได้รับรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น ในรอบปีที่ผ่านมา	.....	.....	.....	.....	.....	
9	**ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก** ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
10	นักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย	.....	.....	.....	.....	.....	
11	นักเรียนเป็นผู้มีเหตุผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	.....	.....	.....	.....	.....	
12	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด	.....	.....	.....	.....	.....	
13	นักเรียนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด	.....	.....	.....	.....	.....	
14	นักเรียนมีความกระตือรือร้น และสนใจใฝ่รู้ต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
15	นักเรียนชั้น ม. 3 และ ม. 6 ของโรงเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....	
	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน						
16	โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....	
17	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
18	ครูเข้ารับการอบรมทางวิชาการ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....	
19	ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอน หรือพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
20	ครูนำผลจากการวัดผล และประเมินผลมาวางแผน พัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....	
21	ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....	
22	โรงเรียนพัฒนา แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และนำเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอน	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน						
23	โรงเรียนนำความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชนมาใช้ในการแก้ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน.....	.....	.....	.....	.....	.....	
24	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
25	ผู้บริหารการวางแผน แบ่งงาน มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจ ความชำนาญของครูในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
26	ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อครูผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....	
27	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
28	ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	.....	.....	.....	.....	.....	
29	ผู้บริหารและครู มีการประเมินผลและสรุปผลงานต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....	
30	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ	.....	.....	.....	.....	.....	

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวรุจิรา เข็มทิพย์

ภาคผนวก ค

ค่าความเที่ยงตรง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม

ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน							
1	**การฟัง** ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูจะมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2	ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานในการพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูพูดอย่างเต็มที่ ถ้ามีการขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้ครูพูดต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับขีดจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	**การเห็นอกเห็นใจ** ผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือครูให้ได้รับประโยชน์ที่พึงได้รับในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยครู	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
9	**การเยียวยารักษา** ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
10	ผู้บริหารมีความยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งด้านการงานและปัญหาส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1
11	ผู้บริหารมีเวลาให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความอ่อนแอและสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
12	ผู้บริหารคอยให้กำลังใจและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1
13	**การตระหนักรู้** ผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	ผู้บริหารจูงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาบรรณครู และคุณค่าของตนเองและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
15	ผู้บริหารรู้จุดเด่น จุดด้อย รับรู้อารมณ์ทั้งของตนเอง และผู้อื่นได้ดี	+1	0	0	+1	+1	0.6
16	ผู้บริหารเข้าใจสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นต่อครูพร้อมทั้งร่วมหาทางป้องกัน และแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1
17	**การโน้มน้าวจิตใจ** ผู้บริหารมีวาทศิลป์ในการพูดโน้มน้าวใจ ให้ครูร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
18	ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูจนได้รับการยอมรับ และยึดถือเป็นต้นแบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
19	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ครูตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจมากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง	+1	+1	0	+1	+1	0.8
20	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1
21	**การสร้างมโนทัศน์** ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	+1	+1	+1	+1	+1	1
22	ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1
23	ผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมาย กรอบแนวคิด และทิศทางในอนาคตของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
24	ผู้บริหารมีทักษะการตัดสินใจที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
25	**การมองการณ์ไกล** ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น สามารถวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาล่วงหน้า และให้แนวทางปฏิบัติแก่ครูได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1
26	ผู้บริหารสามารถนำครูให้จัดทำแผนพัฒนาได้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
27	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
28	ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
	การรับผิดชอบร่วมกัน						
29	ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกแก่ครูในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	1
30	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1
31	ผู้บริหารมีการติดตามกำกับดูแล สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
32	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
	การอุทิศตน						
33	ผู้บริหารมีการอุทิศตน อุทิศเวลา หรือบริจาคทรัพย์ เพื่อความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
34	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครู ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้อง ตรงตามความต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	1
35	ผู้บริหารมีความพยายามอย่างจริงใจยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้ครูมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
36	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของครู มากกว่าสนองความต้องการของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1
	การสร้างชุมชน						
37	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้คณะครูเกิดความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีมและมีความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
38	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
39	ผู้บริหารปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนจะได้สร้าง และรับประสบการณ์ความเอื้ออาทรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.8
40	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะครู เช่น การฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน							
1	**ความมุ่งประสงค์ขององค์การ** ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าใจในจุดประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2	ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	**การมอบอำนาจ** ผู้บริหารให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกันมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
7	ผู้บริหารมอบหมายงานให้เฉพาะคนใกล้ชิดและคนที่วางใจ	+1	0	0	+1	+1	0.6
8	**การตัดสินใจ** ผู้บริหารตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1
10	ในการตัดสินใจเรื่องส่วนรวม ผู้บริหารชอบตัดสินใจคนเดียว	+1	0	0	+1	+1	0.6
11	**ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ** ครูทุกคนเห็นความสำคัญว่า “เรา” ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1
12	ครูมีความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนและช่วยกันพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
13	ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	ทุกคนในโรงเรียนทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
15	**ความไว้วางใจ** ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1
16	ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าครูมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ผลงานก็จะออกมาดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
18	**ความมีคุณภาพ** ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1
19	ผู้บริหารมีคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
20	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
21	**การเป็นที่ยอมรับ** ผู้บริหารเปิดโอกาส และให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ ๆ ของครู	+1	0	+1	+1	+1	0.8
22	ผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชย ในความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานและผลงานของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1
23	ผู้บริหารยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ การวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผล	+1	+1	+1	+1	+1	1
24	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
25	**ความเอื้ออาทร** ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของทุกคนในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
26	ผู้บริหารเอาใจใส่คณะครูในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้คณะครูมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
27	บุคลากรส่วนใหญ่มีความภูมิใจที่ได้มาทำงานในโรงเรียนนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1
28	ครูมีความเอื้ออาทรและเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของครูด้วยกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1
29	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1
30	**ความซื่อสัตย์** ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง และสม่ำเสมอ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
31	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อบุคลากรโดยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	1
32	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของครูตามระบบคุณธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1
33	**ความหลากหลายของบุคลากร** ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	+1	1
34	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
35	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ประสิทธิผลของโรงเรียน							
1	**ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง** โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2	โรงเรียนจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	ครูนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผน จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	นักเรียนมีพัฒนาการของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	นักเรียนชั้นม.3 และม. 6 เรียนจบตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	นักเรียนในระดับชั้นม.6 สามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับ อุดมศึกษาได้เพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	โรงเรียนส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขัน/ร่วมกิจกรรมด้านวิชาการ กับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นประจำ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
8	นักเรียนได้รับรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	**ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก** ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
10	นักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย	+1	+1	+1	+1	+1	1
11	นักเรียนเป็นผู้มีเหตุผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	1
12	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1
13	นักเรียนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	นักเรียนมีความกระตือรือร้น และสนใจใฝ่รู้ต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
15	นักเรียนชั้น ม. 3 และ ม. 6 ของโรงเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8
	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน						
16	โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
17	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
18	ครูเข้ารับการอบรมทางวิชาการ เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1
19	ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอน หรือพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
20	ครูนำผลจากการวัดผล และประเมินผลมาวางแผน พัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC (ค่าเฉลี่ย)
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
21	ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1
22	โรงเรียนพัฒนา แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และนำเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1
23	**ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน** โรงเรียนนำความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชนมาใช้ในการแก้ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
24	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
25	ผู้บริหารการวางแผน แบ่งงาน มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความสนใจความชำนาญของครูในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
26	ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อครูผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.8
27	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
28	ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1
29	ผู้บริหารและครู มีการประเมินผลและสรุปผลงานต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1
30	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1

ตารางที่ 36 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.78	21	.79
2	.73	22	.78
3	.66	23	.78
4	.76	24	.82
5	.64	25	.72
6	.84	26	.84
7	.81	27	.84
8	.72	28	.84
9	.71	29	.78
10	.73	30	.82
11	.82	31	.73
12	.78	32	.72
13	.85	33	.70
14	.79	34	.80
15	.88	35	.83
16	.77	36	.71
17	.73	37	.71
18	.69	38	.74
19	.81	39	.82
20	.73	40	.78

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น α เท่ากับ .98

ตารางที่ 37 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.81	19	.82
2	.71	20	.86
3	.72	21	.83
4	.74	22	.82
5	.67	23	.85
6	.64	24	.82
7	.63	25	.82
8	.71	26	.81
9	.79	27	.77
10	.55	28	.75
11	.69	29	.71
12	.59	30	.72
13	.78	31	.77
14	.78	32	.71
15	.89	33	.76
16	.87	34	.87
17	.69	35	.77
18	.85		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น α เท่ากับ .98

ตารางที่ 38 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.59	16	.89
2	.76	17	.85
3	.82	18	.77
4	.69	19	.77
5	.62	20	.83
6	.85	21	.77
7	.82	22	.73
8	.90	23	.76
9	.85	24	.68
10	.85	25	.62
11	.76	26	.58
12	.82	27	.79
13	.73	28	.75
14	.72	29	.76
15	.87	30	.68

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น α เท่ากับ .98

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวรุจิรา เข็มทิพย์
วัน เดือน ปีเกิด	10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	อำเภอสนามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 110/ 3 หมู่ 14 ตำบลท่ากระดาน อำเภอสนามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2554-2556	ครูผู้ช่วย โรงเรียนริ้วหว้าวิทยาคม จังหวัดอ่างทอง
พ.ศ. 2556-ปัจจุบัน	ครู คศ. 1 โรงเรียนริ้วหว้าวิทยาคม จังหวัดอ่างทอง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2554	ครุศาสตรบัณฑิต (มัธยมศึกษา-วิทยาศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา